

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский университет)»  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Финансовые технологии»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, начальник отдела

\_\_\_\_\_ Т.М.Бабченко

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, д.э.н., проф.

\_\_\_\_\_ И.А. Баев

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

Выявление и оценка наиболее перспективного направления развития  
социальной сферы ПАО «ЧТПЗ»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА МАГИСТРА  
ЮУрГУ – 38.04.02.2020.(301/1092).ВКР

Руководитель работы, д.э.н., проф.  
Е.Д. Вайсман

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

Автор

студент группы ЗЭУ – 353

\_\_\_\_\_ Д.Ю. Карпович

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

Нормоконтролёр, ст. преподаватель

\_\_\_\_\_ Е.Ю. Куркина

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

## АННОТАЦИЯ

Карпович Д.Ю. Выявление и оценка наиболее перспективного направления развития социальной сферы ПАО «ЧТПЗ». – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ-353, 2020, 98 с., 25 ил., 23 табл., библиографический список – 40 наим.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью обоснования наиболее целесообразного варианта развития социальной сферы ПАО «ЧТПЗ» и оценки экономической эффективности соответствующего инвестиционного проекта.

В работе рассмотрены основные проблемы развития социальной сферы промышленных предприятий, проведен анализ социальной сферы предприятия и определена ее эффективность с последующим выявлением проблемных элементов. В завершение предложены соответствующие рекомендации совместно с расчетом экономического эффекта от их исполнения и возможными рисками.

## ABSTRACT

Karpovich D.Yu. Identification and assessment of the most promising direction of development of the social sphere of ChTPZ PJSC. - Chelyabinsk: SUSU, HSEU-353, 2020, 95 p., 26 ill., 23 tab., Bibliography - 40 names.

The final qualification work was carried out in order to justify the most appropriate option for the development of the social sphere of ChTPZ PJSC and to evaluate the economic efficiency of the corresponding investment project.

The paper considers the main problems of the development of the social sphere of industrial enterprises, analyzes the social sphere of the enterprise and determines its effectiveness with the subsequent identification of problem elements. In conclusion, the corresponding recommendations are proposed together with the calculation of the economic effect of their implementation and possible risks.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	8
1 СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ	
1.1 Роль социальной сферы в повышении устойчивости развития промышленных предприятий.....	10
1.2 Исторические экскурсы: социальная сфера промышленности СССР и изменения за годы реформ .....	21
1.3 Опыт зарубежных предприятий: как за рубежом решается вопрос социальных льгот работникам промышленных предприятий .....	30
2 АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ И РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ ПАО «ЧТПЗ»	
2.1 Краткая характеристика ПАО «ЧТПЗ» и его социальных объектов.....	40
2.2 Анализ эффективности использования социальной сферы ПАО «ЧТПЗ» с точки зрения выбора наиболее перспективного для развития объекта .....	50
2.3 Детский оздоровительный лагерь «Еланчик» как объект развития социальной сферы ПАО «ЧТПЗ».....	58
3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СОЦИАЛЬНОГО ОБЪЕКТА «ЕЛАНЧИК»	
3.1 Разработка проекта детского многофункционального центра «Проекториум» .....	67
3.2 Оценка экономической эффективности проекта .....	79
3.3 Анализ рисков проекта .....	86
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	93
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	95

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время для современных предприятий становится совершенно очевидным тот факт, что успех производственного бизнеса на рынке во многом зависит от его инвестиций в социальную сферу. Однако, большинство российских социальных учреждений были созданы в советскую эпоху и уже утратили стратегический интерес собственников. В настоящее время большое внимание уделяется совершенствованию бизнес-процессов, которые непосредственно связаны с производством. Но, смещая фокус с социальной сферы только на производственную, можно лишиться преимуществ на долгосрочную перспективу в виде формирования благоприятного имиджа предприятия за счет повышения качества жизни работников и населения. Для того, чтобы социальная сфера предприятия развивалась в одном темпе с производственной, следует применять современные инструменты в области стратегического менеджмента и маркетинга. Использование новых технологий позволит социальным учреждениям избавиться «духа прошлого» и выйти на качественно новый уровень с привлечением новых клиентов и новых партнеров.

Объектом исследования является социальная сфера ПАО «ЧТПЗ».

ПАО «ЧТПЗ» - российское металлургическое предприятие, одно из крупнейших трубных предприятий России, специализирующихся на производстве труб. ПАО «ЧТПЗ» является одним из немногих российских предприятий, сохранивших на своем балансе учреждения социального назначения: детский оздоровительный лагерь «Еланчик», база отдыха «Лесная сказка», спортивный комплекс «Восход» и дворец культуры «ЧТПЗ». Социальная сфера ПАО «ЧТПЗ» направлена на повышение качества трудовых ресурсов путем морального и материального стимулирования сотрудников и членов их семей. В настоящее время стоит задача в повышении эффективности деятельности социальных учреждений, в частности доходности, путем обновления программ услуг и привлечения новых клиентов.

Все это послужило обоснованием темы выпускной квалификационной работы, формулировки ее цели и задач.

Целью выпускной квалификационной работы явилось обоснование наиболее целесообразного варианта развития социальной сферы ПАО «ЧТПЗ» и оценка экономической эффективности соответствующего инвестиционного проекта.

Для достижения поставленной цели в работе необходимо решить следующие задачи:

1) Установить роль и основные проблемы развития социальной сферы промышленных предприятий путем проведения анализа исторического российского и зарубежного опыта

2) Обзор социальной сферы ПАО «ЧТПЗ» и определение ее эффективности в настоящее время

3) Исследование детского оздоровительного лагеря «Еланчик», как наиболее перспективного для развития социального учреждения ПАО «ЧТПЗ»

4) Разработка инвестиционного проекта строительства детского многофункционального центра «Проекториум»

5) Оценка экономической эффективности проекта, а также анализ его рисков.

Цели и задачи определили структуру выпускной квалификационной работы, которая состоит из введения, трех глав, заключения, тридцати девяти источников.

# 1 СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

## 1.1 Роль социальной сферы в повышении устойчивости развития промышленных предприятий

В современных рыночных условиях анализ социальной политики, которая осуществляется коммерческими организациями, относится к категории вопросов стратегического управления деятельностью хозяйствующего субъекта. Нельзя не отметить, что сегодня отсутствуют отечественные комплексные научные исследования, специально посвященные социальному развитию крупных бизнес-структур как особому объекту стратегического менеджмента в аспекте социологии управления. Изучение данного направления представляется значимым ввиду особенностей исторического развития отечественного бизнеса, который обусловил специфику социальной политики российских предприятий.

Социальная политика коммерческой компании как рыночного субъекта, как в России, так и за рубежом представляет собой составную часть управленческой деятельности ее руководства. Это совокупность мероприятий, связанных, прежде всего с предоставлением компанией, выступающей в качестве работодателя, своим сотрудникам различных дополнительных льгот, услуг и выплат социального характера. В определенной мере социальная политика компании также может быть направлена и вовне – распространяя свое позитивное влияние на членов семьи работника, пенсионеров, а также (что в большей степени характерно для отечественной практики) на муниципальное образование и регион, где компания расположена. Выработка компанией индивидуальной социальной политики включает научно обоснованное целеполагание, выделение показателей эффективности социальной деятельности, установление сроков, темпов, пропорций развития социальных процессов, а также выделение ресурсов для их реализации [11, с. 178].

Формирование работоспособной модели социальной политики для коммерческой компании, которая бы отвечала ее стратегии развития в качестве субъекта социально-экономических отношений, является частью распределения ответственности государства и представителей бизнеса в социальной сфере [27, с. 97]. Она должна соответствовать ожиданиям социума и одновременно быть эффективной с точки зрения социально-экономических критериев, т.е. способствовать повышению результативности компании на рынке.

Отметим, что необходимость развития социальной сферы предприятия обусловлена не только его взаимодействием с государством и социумом, но и внутренними факторами. Для современного этапа развития общества и экономики характерна существенная переоценка ценностей и ориентиров в управленческой сфере. Сегодня в качестве базового ресурса для развития коммерческой компании рассматривается человек, который фигурирует не только как профессионал (с точки зрения рабочего функционала), но и как личность, индивидуальность (с точки зрения личностных особенностей и мотивации к труду). Сказанное означает, что особую значимость в постиндустриальном информационном обществе приобретает формирование благоприятной внутренней среды компании, где трудятся и взаимодействуют между собой ее сотрудники [22, с. 108].

Значимость формирования и реализации социальной политики для компании состоит в том, что выполнение социальных программ хозяйствующего субъекта, ориентированных в первую очередь на его трудовой коллектив, объективно способствуя росту качества человеческого капитала [21, с. 18]. Эффективность инвестирования в развитие персонала компании в современных условиях выступает как значимый фактор экономического роста компании за счет улучшения качества рабочей силы, способствуя росту ее образовательного и квалификационного уровня, повышению уровня мотивации, определяемой уровнем жизни работника. Сказанное означает, что именно социально-экономическими индикаторами сегодня во многом определяются конкурентоспособность и устойчивость развития рыночного субъекта. Персонал



компания является основным ее капиталом, который обеспечивает достижение ее целей, соответственно, чтобы сотрудники включились в трудовую деятельность и имели стремление достигать поставленных производственных целей, компания должна в свою очередь мотивировать персонал к труду [8, с. 54].

Нынешнее состояние отечественного, а отчасти и мирового рынка труда можно охарактеризовать как кризис мотивации и превалирование негативных представлений большей части работников коммерческих организаций и других рыночных субъектов относительно собственной трудовой деятельности. Работники все чаще воспринимают необходимость работать как повинность, средство получить средства к существованию и не более того. Соответственно, трудовая мотивация свелась практически к желанию избежать наказаний и получить максимальную гарантированную заработную плату при равнодушном отношении к результатам труда (качеству, отдаче труда). Скудость мотивации и достаточно узкий диапазон потребностей россиян, которые могут быть удовлетворены посредством трудовой деятельности, ведут к низкой управляемости персонала, работники слабо поддаются стимулированию. Между тем лояльность работников к ценностям компании и вовлеченность персонала в трудовую деятельность корпорации выступают как значимый критерий кадровой стабильности коммерческой компании [24, с. 339].

Эффективность деятельности предпринимательской структуры и выполнение ей социальной миссии, устойчивость функционирования в условиях рыночных отношений прямо связаны с совершенствованием и развитием социальной организации. Особенно актуально развитие социальных связей для крупных бизнес-структур и градообразующих предприятий. Ими обеспечивается наполнение рыночного сегмента товарами и услугами для удовлетворения общественных потребностей, обеспечение занятости большего количества граждан, улучшение территориальной социальной инфраструктуры силами компании делают ее особо значимой для всех уровней социума, от местного и до федерального и даже глобального [12, с. 38].

Социальная политика коммерческой компании как рыночного субъекта должна быть ориентирована как на его внутреннюю, так и внешнюю среду. Во внутренней среде компании приоритетом является социальная организация трудовой деятельности сотрудников и их групп в рамках компании, а для внешней среды на первый план выходит удовлетворение общественных потребностей в определенных товарах и услугах, а так же организация взаимодействия с местными и региональными сообществами в целях развития социальной инфраструктуры, а также участие бизнес-структуры в реализации территориальных социальных программ (рисунок 1.1).

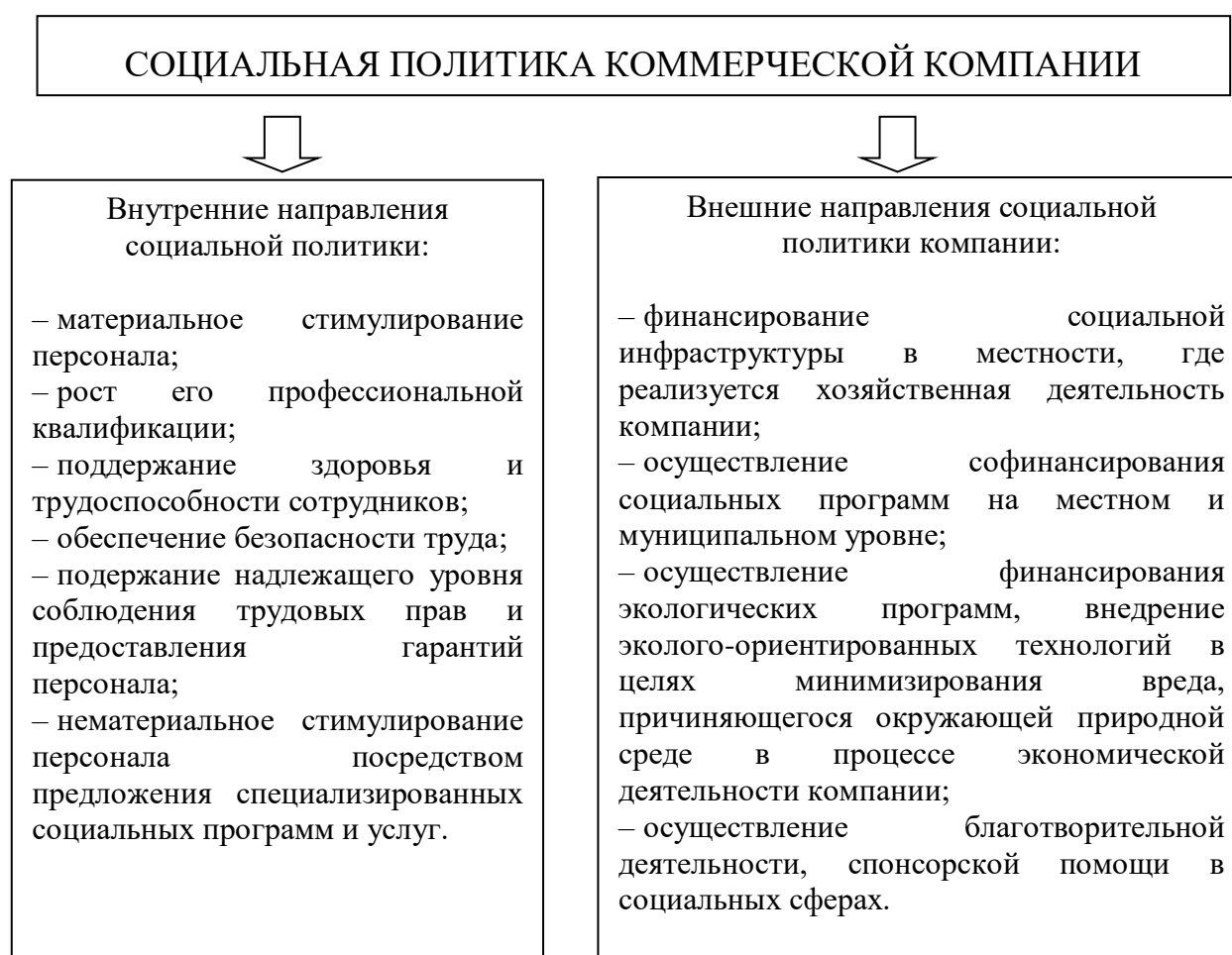


Рисунок 1.1 – Направления социальной политики хозяйствующего субъекта

Выполнение внешних социальных программ хозяйствующего субъекта направлено на достижение социального результата, который в перспективе

должен выражаться в создании позитивного имиджа компании как работодателя и части гражданского общества. Отметим, что социально одобряемая деятельность компании во внешней среде порождает определенное противоречие между индивидуальными интересами компании и интересами социума в лице местного сообщества: чем больше средств вкладывается бизнес-субъектом в социальную инфраструктуру территории, тем меньше средств остается у нее для социального развития внутренней среде. При решении данной проблемы компания и местная власть должны найти баланс социальной ответственности.

Говоря о социальном развитии современной коммерческой компании, необходимо остановиться на анализе сущности феномена предпринимательства, которым объясняется значимость развития социальной сферы каждой коммерческой компании. Предпринимательство является сегодня объектом междисциплинарного изучения – он рассматривается в рамках экономических, юридических, социологических и психологических дисциплин. Для экономической деятельности в условиях рынка характерны демополизация государственной собственности, активное развитие множественных форм собственности, включая частную, а также свобода предпринимательства и товарооборота [17, с. 224].

Предпринимательская деятельность представляет собой особый вид экономической активности граждан и их объединений (компаний, т.е. юридических лиц). С точки зрения психологов предпринимательская деятельность является разновидностью трудовой активности человека (в отличие от представлений правоведов, которые противопоставляют трудовые и предпринимательские отношения). Данную деятельность ведет особый субъект – предприниматель, который может быть как индивидуальным (физическое лицо), так и коллективным (юридическое лицо).

Согласно легальному определению, под предпринимательством в соответствии с частью 3 статьи 2 Гражданского кодекса Российской Федерации (далее – ГК РФ[1]) следует понимать такую самостоятельную экономическую

деятельность, которая осуществляется на свой риск с целью извлекать прибыль на систематической основе в процессе участия в рыночном товарообороте, разноплановом использовании собственного и заемного имущества, оказания услуг и выполнения работ. Если проанализировать данное определение, закрепленное национальным законом, становится понятно, что деятельность любого субъекта предпринимательской деятельности, прежде всего, естественным образом неразрывно связана с понятием «риск»: предпринимательству по его природе свойственно наличие рисков как неотъемлемой части.

Эти риски в отсутствие криминальной составляющей означают неустранимую вероятность возникновения убытков, которые являются обратной стороной единственной экономической цели предпринимательства – извлечения максимально возможной прибыли при минимально возможных затратах. Наличие и преодоление принципиально неустранимого экономического риска – основа феномена предпринимательства. Синоним предпринимательства – предприимчивость – указывает на особый творческий подход к преодолению рисков [25], что может в определенной мере способствовать творческому решению социальных проблем, которые возникают у коммерческой компании.

Природа предпринимательства включает функцию новаторства, прежде всего в экономике: имеется в виду создание новых, ранее неизвестных потребителям товаров и их активное продвижение на рынке, либо в рамках новаторства известному, привычному, а потому потерявшему привлекательность в глазах потребителя товару придаются новые качества и свойства [4, с. 13]. В результате на производстве внедряются новые технологии, осваиваются новые рынки сбыта и т.п. Следовательно, задача и социальная миссия предпринимателя – не столько получение неограниченной прибыли, сколько создание и организация функционирования новых эффективных производств, новых технологий продвижения товаров, маркетинга, - и как результат наполнение рынка новыми высококачественными товарами и создание социальной инфраструктуры.

В центре актуальной сегодня концепции устойчивого развития, которая применима как к территориям, так и экономическим субъектам, находится понятие «качество жизни».

Данное понятие используется наряду с такими категориями, как уровень бедности, физическое и социальное самочувствие населения. В совокупности перечисленные понятия позволяют оценивать эффективность достигнутого уровня развития стран мира в системе Организации объединенных наций. Сказанное означает, что эффективность промышленного производства применительно к подходу с точки зрения принципов устойчивого развития, необходимо измерять, прежде всего, исходя из социальных показателей.

Результативность функционирования любой отрасли экономики достигается посредством организации устойчивого функционирования первичных звеньев экономики – предприятий и других коммерческих организаций, играющих фундаментальную роль в рыночном товарообороте и жизнедеятельности общества. Коммерческая компания, таким образом, выступает как базовый структурообразующий элемент экономики, аккумулирующий различные виды ресурсов для производства продукции.

Анализ социально-экономических процессов, происходящих в рамках хозяйственной деятельности коммерческой компании, позволяет выделить и идентифицировать факторы, позитивно влияющие на ее развитие, а также выявить резервы рыночного субъекта, которые позволят достичь состояния устойчивого развития коммерческой компании как хозяйствующего субъекта и эффективного развития экономики страны в целом.

В основе определения устойчивого развития коммерческой компании как хозяйствующего субъекта положены два феномена: устойчивость (стабильность) и развитие (динамика роста).

Анализ современной экономической литературы показывает, что многими авторами устойчивость коммерческой компании как хозяйствующего субъекта определяется как совокупность различных видов стабильности – финансовой,

экономической, производственной, управленческой, экологической, маркетинговой и социально-экономической [33, с. 22].

Устойчивость коммерческой компании поставлена в зависимость от разнообразных факторов, как экономического, так и иного характера (организационных, правовых, политических, экологических и др.) Развитие – это процесс необратимого и закономерного изменения системы, что приводит к совершенно новому состоянию.

Как указывают К.С. Бармашов и Е.Н. Кучерова, устойчивое развитие коммерческой компании как хозяйствующего субъекта представляет собой равновесное сбалансированное поступательное изменение всех показателей устойчивости для противостояния энтропийным тенденциям [20, с. 39]. Нельзя не отметить, что в настоящее время факторы, связанные с развитием и укреплением в корпорации высококвалифицированной и включенной в трудовой процесс рабочей силы, по своей значимости становятся даже более важными по сравнению с теми факторами, которые связаны с научно-техническим прогрессом [16, с. 112]. Улучшение условий труда также следует отнести к категории социально-экономических факторов устойчивого развития хозяйствующего субъекта, которым оказывается прямое мотивирующее воздействие на улучшение динамики показателей эффективности трудовой деятельности посредством снижения потерь рабочего времени ввиду временной нетрудоспособности, социально-трудовых конфликтов, снижения затрат работодателя на оплату сверхурочных работ и компенсационных выплат сотрудникам компании.

Анализируя объективные факторы, отметим, что недостаточный уровень оплаты труда персонала коммерческой компании снижает уровень устойчивого развития через снижение мотивации к эффективному труду, соответственно, порождается отток квалифицированных сотрудников и приток менее квалифицированных. Отметим, что о важности материального стимулирования персонала указывали многие успешные предприниматели, к примеру, Генри Форд в своей книге «Моя жизнь. Мои достижения» указал: «Если вы требуете от кого-

нибудь, чтобы он отдал свое время и энергию для дела, то позаботьтесь, чтобы он не испытывал финансовых трудностей... Только два стимула заставляют людей работать: жажда заработной платы и боязнь ее потерять» [32, с. 42].

Несмотря на тесную связь социально-экономических, технических и организационных факторов, их оценка должна быть проведена на основании дифференциации: необходимо разделить их на объективные и субъективные (Рисунок 1.2) К объективным факторам, определяющим устойчивость коммерческой компании как хозяйствующего субъекта, в первую очередь, мы относим формирование мотивационной среды, способствующей активному участию в повышении эффективности деятельности коммерческой компании как хозяйствующего субъекта, и организацию материального и морального стимулирования. Субъективные факторы обусловлены личностными особенностями персонала.

Принято выделять объективные и субъективные социально-экономические факторы, обуславливающие развития экономического субъекта (рисунок 1.2).

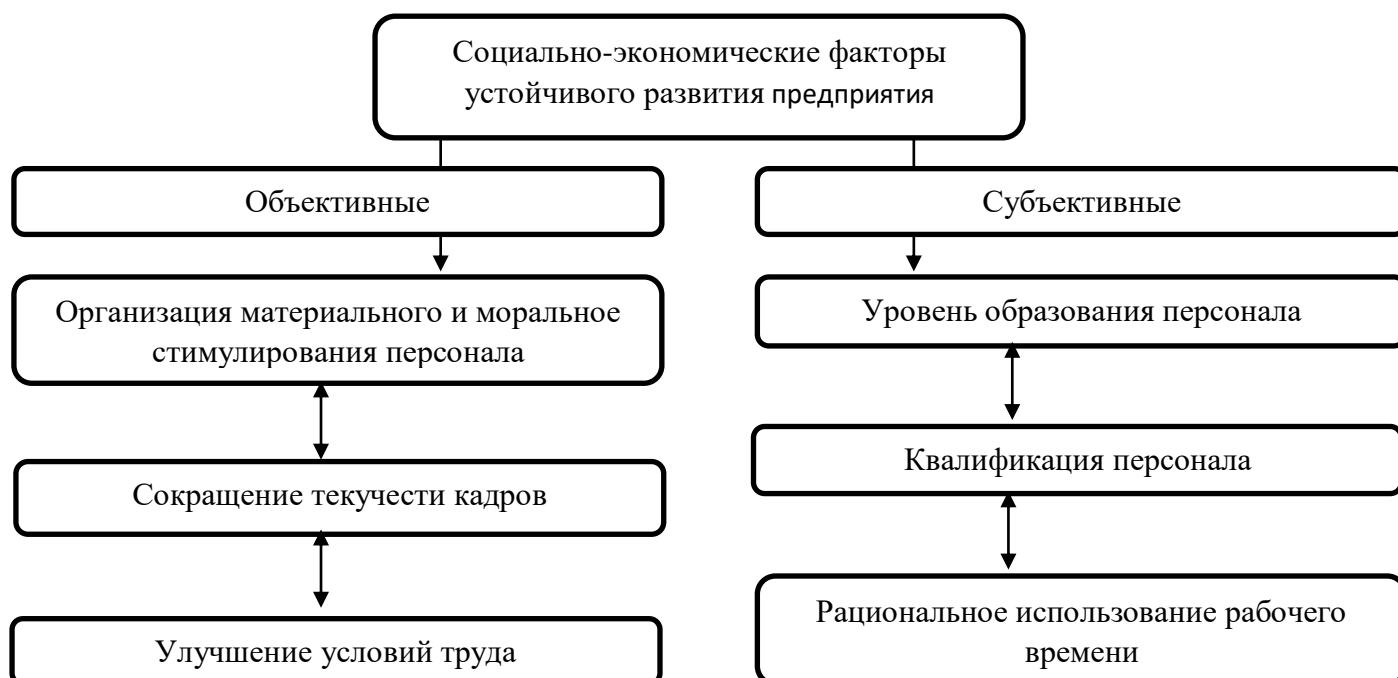


Рисунок 1.2 - Социально-экономические факторы устойчивости коммерческой компании как хозяйствующего субъекта [33, с. 22]

Возрастание квалификации персонала оказывает прямое непосредственное воздействие на динамику эффективности труда, способствует формированию ответственного отношения к труду, росту производственной дисциплины, оптимизирует использование рабочего времени, повышает интенсивность трудового процесса, а также ведет к идентификации личных целей сотрудников с целями работодателя.

Для роста устойчивости развития коммерческой компании ее руководство должно использовать показатели, которые позволяют отразить социально-экономические аспекты ее деятельности. Сложность оценивания достигнутого социального эффекта через экономические категории обусловлена наличием комплекса косвенных связей между введенными инновациями и разнообразием воздействий, которые оказываются социальной сферой на качество жизни персонала компании и социума, окружающего компанию. Важным условием устойчивого развития коммерческой компании как хозяйствующего субъекта является формирование социальной системы, которая обеспечивает достижение достойного уровня качества жизни работников коммерческой компании, которые ощущают собственную социальную защищенность.

Исследования показывают, что работники указывают в качестве наиболее типичных личных причин для увольнения по собственному желанию неудовлетворенность уровнем заработной платы (особенно актуальным является деление заработной платы на серую и белую части, которое приводит к минимизации пенсионных накоплений работника и снижению его социальной защищенности), неудовлетворительные условия труда и организацию труда, удаленность места жительства от места работы, не сложившиеся взаимоотношения с руководством, т.е. в том числе наряду с другими факторами прослеживается неудовлетворенность работников социальной ситуацией.

Также проанализируем социальный результат как основной критерий эффективности социальной политики предприятия. Под социальным результатом принято понимать последствия реализации социальных программ в рамках



реализации социальной политики компании. Как представляется, он напрямую связан с ростом благосостояния сотрудников компании и может быть определен соотношением достигнутого уровня доходов, уровнем развития социальной инфраструктуры, а также уровнем производительности труда. Он проявляется следующими показателями:

- рост уровня доходов сотрудников;
- улучшение условий труда; сохранность и стабильность кадрового потенциала компании;
- рост уровня профессиональной квалификации сотрудников;
- позитивная динамика производительности труда и рост качества труда;
- благоустройство территории производственных объектов компании, улучшение экологической обстановки в непосредственной близости с местом деятельности бизнес-структуры [5];
- позитивная деловая репутация компании;
- снижение социальной напряженности на территории, где расположены объекты, где ведется экономическая деятельность компании [31, с. 28].

Подытоживая сказанное, следует сделать вывод о том, что на современном этапе развития отечественной экономики экономисты признали, что социальная политика коммерческих организаций играет важную мотивирующую роль для ее персонала, и формирования позитивного внешнего имиджа компании в социуме. В совокупности внешние и внутренние направления социальной политики опосредованно повышают эффективность экономической деятельности корпораций и других предпринимательских структур.

## 1.2 Исторические экскурсы: социальная сфера промышленности СССР и изменения за годы реформ

Для целей настоящего исследования особый интерес представляет изучение подходов отечественной экономики к вопросам развития социальной политики промышленных объектов.

Наибольший интерес в контексте изучаемой проблематики представляет исторический период времени, который последовал за «мобилизационным социализмом». До периода 1950-х - 1960-х гг. в СССР объективно внимание в основном уделялось развитию экономического и военного потенциала страны, которая смогла сделать колоссальный рывок в развитии промышленности, науки, образования, но не уделяла большого внимания развитию социальной инфраструктуры [7].

Комплексные научные исследования социальной политики предприятий как хозяйственных единиц были начаты в середине 60-х годов. Объективно их необходимость была обусловлена развитием социально-экономического планирования на промышленных предприятиях СССР. Именно данные исследования послужили фундаментом современных социальных наук – экономической социологии, промышленной социологии, социологии труда, социологии организации. Отметим, что к моменту «оттепели» созрела необходимость общественной модернизации, которая включала развитие социальной среды предприятий как основных экономических единиц [7, с. 326]. Именно в 1950-1960-е годы сложился тип советского промышленного предприятия, который затем вполне успешно существовал вплоть до перестройки. Характер социальной деятельности предприятий позволяет оценить отдельные аспекты – как позитивные, так и негативные – реально сложившегося общественного строя.

Промышленное предприятие не может осуществлять свою деятельность исключительно как субъект производственной и экономической системы. Каждая

компания, любое предприятие занимает собственное место в социуме, имеет свою миссию. Отметим, что подавляющее большинство ныне функционирующих в той или иной степени успешных промышленных предприятий современной России были созданы в советский период. Некоторые из них имеют более давнюю историческую эволюцию, будучи унаследованы от Российской империи и модернизированы в соответствии с советской матрицей, которая есть ничто иное, как представления о функциях и обязательствах промышленного предприятия в советском обществе. Данная матрица сформировалась в процессе индустриализации, развития советской промышленности в годы второй мировой войны, а также послевоенного восстановления [13].

В августе 1953 г. на сессии Верховного Совета СССР был впервые поставлен вопрос о повороте экономики лицом к человеку, необходимости первоочередного внимания к благосостоянию народа через ускоренное развитие сельского хозяйства и производства предметов потребления. В ходе XXII съезда КПСС (октябрь 1961) была принята новая программа партии, в которой были отмечены конкретные этапы построения коммунизма в СССР к 1980 г. К основным задачам наряду с другими были отнесены мероприятия, направленные на достижение высокого жизненного уровня населения.

Предполагалось резко изменить инвестиционную политику, значительно увеличить выпуск товаров для народа, взят курс на социальную переориентацию экономики, который достаточно быстро стал воплощаться в конкретные товары, деньги, жилье. Упор делался на развитие производственных предприятий, особенно быстро развивались промышленность стройматериалов, машиностроение, металлообработка, химические и электроэнергетические предприятия.

В 1957 году в СССР были предприняты попытки реформирования управления народным хозяйством. Сверхцентрализованные отраслевые министерства были заменены территориальными управлениями – советами народного хозяйства. Сама по себе идея децентрализации управления экономикой для такой огромной

страны поначалу встретила положительные отклики. Ускорился процесс технической реконструкции многих предприятий: за 1956-1960 гг. было введено в строй в три раза больше новых типов машин, агрегатов, приборов, чем в предыдущую пятилетку. Произошло существенное сокращение административно-управленческого персонала на производстве. Однако кардинальных изменений в развитии экономики не произошло. Предприятия вместо опеки министерств получили диктат совнархозов. Наибольший успех гражданский сектор экономики получил в направлении жилищного строительства.

Удержаться на высоком уровне было по плечу далеко не всем. Данное движение не могло быть массовым. Но профсоюзные организации в погоне за цифрами пытались вовлечь в него как можно больше людей. В итоге все было заформализовано.

В начале 60-х годов образ коммунизма в массовом сознании стал ассоциироваться с конкретными крупными социальными программами. Социальные программы ориентировали предприятия на решение продовольственной проблемы посредством обеспечения населения качественными продуктами питания; удовлетворение спроса на предметы широкого потребления; решение жилищного вопроса; ликвидацию малоквалифицированного и тяжелого ручного труда. К сожалению, эти вполне рациональные задачи не были решены ввиду вступления СССР в новый тур невиданной прежде гонки вооружения, которые лишили страну материальной базы решения внутренних социальных проблем. Рост цен, появление новых дефицитов стали отражением нарастания кризисных явлений в экономике страны в целом, что, в конце концов, привело к отставке Н.С.Хрущева. Новое правительство приняло решение о начале новых экономических реформ, первые шаги реформы 1965г. вселяли надежды, ускорился экономический рост, который постепенно сменился застоем [18]. На фоне данного реформирования продолжил формироваться тип советского предприятия, ориентированного на создание внутри и вокруг себя социальной инфраструктуры. Чтобы в полной мере понять

особенности организации социальной деятельности того типа советского предприятия, который сформировался в процессе реализации советского проекта, надо было выявить его социально-философские основания. Их анализ свидетельствует о том, что для России как крестьянской страны с традиционным (патриархальным) обществом, характерна сохранность на глубинном уровне в культуре многих структур, которые берут начало в аграрной цивилизации. Здесь объективно сохраняется тяга к коллективизму, в отличие от западных демократий, которые являются продуктом гражданского общества, где крестьяне как класс и как культура сохранились лишь в реликтовом состоянии (будучи даже в сельском хозяйстве заменены фермером, который выступает как индивидуальный предприниматель).

Советские предприятия в большинстве своем были государственными, они создавались и функционировали в культурной среде, проникнутой общинным мышлением, отрицающим индивидуализм. Та антропологическая модель, на которой был сформирован социальный уклад предприятий, была ориентирована на получение от общины минимума жизненных благ как естественное право. Действия предприятия, которые нарушают данное право, до настоящего времени воспринимаются как неправильные, несправедливые. Большинство советских предприятий брали на себя организацию обеспечения персонала и членов семей сотрудников жильем, посредством участия в жилищном строительстве и предоставлении коммунальных услуг, им предоставлялись места в детских садах, имелись ведомственные столовые, дома культуры, библиотеки, ведомственный транспорт и другие социальные объекты. Особенно актуальной социальной политика была для градообразующих предприятий и крупных промышленных объектов [19].

Отметим, что индустриализация в СССР была проведена не через формирование свободного рынка рабочей силы, а как государственная программа. Необходимые для индустриализации избыточные для села трудовые ресурсы были аккумулированы в городах посредством программы коллективизации.

Бывшие сельские жители организованно направлялись для обучения и затем трудоустраивались на промышленные стройки, затем на построенных объектах они становились в зависимости от приобретенной квалификации рабочими, техниками или инженерами. Проживание организовывалось в ведомственных общежитиях, бараках и коммунальных квартирах, затем – в рабочих кварталах, построенных силами и на средства предприятий. В сущности, имел место процесс переноса общины из села на промышленное предприятие, который был опосредован идеологически. В результате основные черты общинного уклада на производственных предприятиях проявлялись даже в большей степени, нежели в колхозах.

Поскольку большинство промышленных предприятий в СССР не участвовали в рыночном товарообороте, действуя в рамках плановой экономики и в условиях коммунистической идеологии, они объективно не могли быть корпорациями, организованными на принципах хрематистики (то есть ориентации исключительно на получение максимизированной прибыли). Более того, они даже не могли быть чисто производственными структурами. Предприятия, особенно крупные или единственные в населенном пункте, в сущности, стали центрами территориального жизнеустройства. Сказанное означает, что формирование на самом производственном предприятии и вокруг него обширной системы социальных служб стало вполне естественным процессом, который в полной мере соответствовал культурному генотипу и менталитету россиян.

Данный подход радикально отличается от сугубо рыночного подхода, который ориентирует предпринимателей на избавление от любых издержек, которые не способствуют росту прибыли. Нельзя не отметить, что этой социальной политике советского государства начиная с 1960-х годов противоречила сильная технократическая тенденция аппарата, требующего от предприятий всемерной концентрации средств на производственной деятельности в ущерб социальным нуждам.

Именно общая идеология советского строя, вся его суть обязывала бюрократию сохранять социальные службы предприятий, но конфликт в данной сфере не был устранен и присутствовал практически постоянно. Использование средств предприятия для решения социальных проблем нередко порождало столкновения руководства предприятий с бюрократическим аппаратом, нацеленном в первую очередь на перевыполнение производственных заданий. Директора советских предприятий, были всегда своеобразным буфером между рабочими и партийной властью. Им приходилось заниматься как делами высших сфер, так и повседневными заботами на уровне изыскания дополнительных ресурсов, строительства жилья для работников, организации нормального питания в столовых и др. Всегда существовало и давление со стороны правительства, побуждавшего к передаче «непрофильных» социальных служб предприятия в ведение местной власти.

Выделение объектов социальной сферы из состава промышленного предприятий, как оказалось, не привело к росту экономической эффективности. Иными словами, соединение социальных служб с основным производством, скорее, создает положительный кооперативный эффект. Годы радикальной экономической реформы не привели к созданию условий, которые бы способствовали самопроизвольному, органичному изменению социально-культурного генотипа предприятий промышленности России.

Отметим, что в перестроечный и постперестроечный период к роли предприятий в системе социальной защиты было принято относиться предвзято, как к «патологии нерыночной системы» [36]. Выводы экспертов, которые базировались исходя из понятий рыночной экономики, никак не учитывали имевшие место культурные особенности и менталитет изучаемой системы – то есть промышленного предприятия в России в конце XX века. Анализируя социальную деятельность предприятий в обозначенный период, специалисты исходили из представлений о балансе выгод и убытков от содержания социальной инфраструктуры на предприятиях. Вовлечение предприятий, производящих

рыночные товары (товары и услуги), в производство и предоставление социальных благ для собственных работников и в создание внешней среды местного сообщества, рассматривалось как противоречащее принципам специализации и разделения труда. Данная практика как приводящая к производственной неэффективности и повышению себестоимости продукции. Нельзя не отметить, однако, что эффективность любых предприятий, которые используют «общинные», «коллективные» механизмы (а таковыми были не только советские предприятия, но и, к примеру, японские и скандинавские корпорации), определяется сильными кооперативными (синергическими) взаимодействиями, которые могут многократно превышать выгоды от «разделения труда» и отказа от социальной ответственности.

Переход к рыночной экономике привел к максимальному подчинению всей деятельности предприятий критериям максимизации прибыли, при этом произошел отказ предприятий практически в полном объеме от критериев социального эффекта. Предприятия отказались от ведомственных социальных объектов, которые были переданы муниципалитетам. Существенно изменилось жизнеустройство промышленных предприятий и окружающей его местности (часто целого города, развивавшегося вокруг градообразующего предприятия) [35].

После 1993 г., как свидетельствуют все доступные источники информации, в России произошло резкое снижение расходов предприятий на социальные нужды. Однако нельзя не отметить, что, несмотря на данную тенденцию, несмотря на тяжелейшее финансовое положение, многие российские предприятия даже после приватизации продолжили сохранять ядро социальной инфраструктуры и в неблагоприятных экономических условиях лишь сократили свою социальную инфраструктуру до минимума, но не отказались от нее полностью. Многие из предприятий не прекратили предоставление работникам (включая бывших работников – пенсионеров) жизненно важных социальных услуг – даже, несмотря на спад основного производства. Они продолжают оплачивать эти услуги даже в



том случае, когда объекты социальной сферы уже выведены состава предприятий стали самостоятельным предприятием или переданы на баланс муниципалитета.

Как представляется, социальная инфраструктура отечественного предприятия полностью может быть ликвидирована лишь вместе с самим предприятием, составляя, таким образом, его поистине неотъемлемую часть. Поскольку для западных капиталистических предприятий наличие такой части нехарактерно, следует сделать вывод, что это разные социальные организмы. Приватизация не смогла в полной мере изменить отечественный подход к функционированию предприятия как объекта, которому органично сопутствует и организуется социальная инфраструктура.

Необходимо также подчеркнуть, что, оказывая на предприятия давление с целью ликвидации всех «общинных» механизмов социальной защиты, политический режим России 90-х годов признает устами своих экспертов, что в реальной экономической ситуации это будет означать резкое ухудшение жизни большинства населения. В этом у них сомнений нет, но это для них несущественно по сравнению с установлением «правильных» экономических норм.

Финансовая политика предприятий в отношении объектов социальной инфраструктуры зависит от размеров самих предприятий. Как правило, больше возможностей увеличить затраты на содержание подведомственной социальной инфраструктуры имеют крупные предприятия. К примеру, доля малых и средних предприятий с численностью персонала не более 200 человек, которые в последние пять лет приняли меры к увеличению собственных затрат на содержание объектов социальной инфраструктуры, составила от 25 до 50%, а с численностью занятых свыше пяти тысяч человек – от 67 до 80% [19].

Социально-экономическое развитие России на современном этапе базируется на концепции разделения социальной ответственности и социальных функций между государством, местной властью и рыночными субъектами. Такое

перераспределение направлено к снижению чрезмерного груза социальных обязательств, которые приняло на себя государство. Одновременно реализуется преодоления сниженного уровня социальной защищенности россиян, которое стало закономерным последствием недостаточного внимания к развитию социальной сферы в постсоветский период. Отметим, что в ходе формирования рыночных отношений в РФ произошло перераспределение основной части национальных богатств страны от государства к частному сектору не сопровождалось соответствующим перераспределением социальной ответственности за развитие социума и социальной инфраструктуры.

Сегодня сложилась необходимость в установлении баланса и паритета в социальных отношениях между государственным и частным секторами экономики, что предполагает достижение баланса интересов в социальной сфере с участием всех сторон сложившихся в стране отношений. Имевшее место в указанный выше исторический период нежелание государства и части российского предпринимательского сектора добровольно принимать на себя социальные обязательства сменяется осознанием важности развития социальной сферы.

Подытоживая сказанное, следует сделать вывод, что переход к рыночным отношениям в экономике РФ произошел болезненно, прежде всего, для социальной сферы предприятий, которые в советское время выступали как центры развития социальной инфраструктуры. Социальная ситуация в стране усугубилась последствиями затянувшегося финансово-экономического кризиса и санкционной политики, которые стали для многих рыночных субъектов поводом понижения уровня социальных обязательств работодателя перед трудовым коллективом. Данный подход проявился в необоснованном снижении уровня заработной платы, сворачивании социальных программ, снижении финансирования социальной инфраструктуры и др.

### 1.3 Опыт зарубежных предприятий: как за рубежом решается вопрос социальных льгот работникам промышленных предприятий

В России сегодня, очевидно, возрастает интерес широкой общественности к проблемам развития социальной сферы на микроуровне – то есть непосредственно на предприятиях и компаниях. Современное российское общество переживает перемены, которые затрагивают как практические стороны нашей жизни, так и концептуальные положения. Происходит переосмысление многих ценностей, одна из которых – социальное партнерство, в котором активная роль отводится промышленным предприятиям как рыночным субъектам.

В проводимом анализе и выработке подхода к социальной политике коммерческой компании, несомненно, может сыграть изучение передового зарубежного опыта, прежде всего, успешных компаний, функционирующих в США и экономически развитых европейских странах, где сложилась в процессе эволюции система социального партнерства.

Следует отметить, что ситуация, сложившаяся в социально-трудовой сфере, например, в странах Восточной Европы имеет много общих черт с российской ситуацией, хотя вектор развития этих государств задан либо уже состоявшимся, либо планируемым вступлением в ЕС. В то же время анализ опыта реализации предприятиями социальной политики логичнее начать с США. Это крупное экономически развитое государство, занимающее лидирующую позицию в современном мире. В последнее десятилетие здесь сложились определенные традиции в сфере управления социальным развитием. Отметим, что в послевоенный период компании США длительное время занимали первое место среди других стран в сфере внедрения средств механизации и автоматизации производства, совершенствования производственных технологий, как результат вплоть до 1970-х гг. ежегодно производительность труда в США устойчиво росла ежегодно в среднем на 3 процента, однако в дальнейшем проявилось отставание корпораций из США от компаний из Японии. Среди ряда причин, которые

ослабили конкурентоспособность американских корпораций, оказались социальные факторы: произошло снижение мотивации к труду, прежние стимулы не работали, как прежде, произошло активное распространение алкоголизма и наркомании, возросла сила забастовочного движения в среде персонала компаний и распространились иные формы социального протеста. В целом, имела место неудовлетворенность людей содержанием и условиями труда. Решением проблемы стало использование концепции социального партнерства.

Идея разделения социальной ответственности государства и частного бизнеса возникла в западном обществе достаточно давно, в частности, в США она была поддержана на уровне высшего руководства страны еще в 1972 г., когда президент Р.Никсон призвал американский бизнес в большей мере способствовать решению общенациональных социальных и экономических проблем.

Важной стороной социальной политики западных коммерческих компаний является пенсионное обеспечение работающих лиц. Сегодня активы пенсионных фондов многих успешных американских корпораций достигли внушительных размеров. Так, к примеру, активы пенсионного фонда одной из крупнейших автомобильных корпораций США «Дженерал моторс» составляют более \$5 млрд. Суммарная величина активов корпоративных пенсионных фондов к концу прошлого столетия достигла \$ 1,5 трлн., что почти вдвое превышает сумм активов государственных пенсионных фондов. Суммы, выплачиваемые из фондов социальной защиты корпораций, исчисляются ежегодно десятками миллиардов долларов.

Главной проблемой создания и функционирования фондов социальной защиты на предприятиях является проблема их финансирования. Сегодня выработаны три возможных варианта финансирования указанных фондов. Во-первых, первый вариант, состоит в финансировании фонда корпорацией на односторонней основе из ее прибыли. Во-вторых, возможно финансирование на двусторонней основе, когда фонд финансируется как за счет отчислений из прибыли корпорации, так и взносов профсоюза компании. В-третьих, возможен подход к финансированию на

трехсторонней основе, когда наряду с корпорацией и профсоюзом в нем участвуют сами работники посредством внесения взносов из своей заработной платы. На практике финансирование фондов социальной защиты, функционирующих в корпорациях, осуществляется преимущественно по второму варианту, то есть на двусторонней основе.

Особую важность, в связи с этим приобретает вопрос о соотношении размера взносов участников системы пенсионных накоплений в фонды социальной защиты – профсоюзов, работников и работодателя.

На практике доля профсоюзов и работников, как правило, ниже, чем доля, которая отчисляется в фонд из прибыли корпорации. В США в финансировании фондов пенсионного обеспечения доля отчислений из прибыли коммерческих компаний составляет порядка 80-85% общей суммы поступлений в фонды, тогда как на долю профсоюзов и работников приходится 15-20%. Управление фондами социальной защиты работников в рамках корпораций, распоряжение денежными ресурсами и материальными средствами осуществляются профсоюзами.

Теоретической основой возникновения и развития фондов социальной защиты непосредственно в корпорациях является концепция социальной ответственности работодателя. Эта концепция возникла и получила широкое распространение в 1950-х годах, она состоит из ряда принципиальных положений:

- корпорация отказывается от максимизации прибыли любой ценой;
- корпорация проявляет заботу не только о росте прибыли как предпринимательская структура, но и о благополучии наемных работников как ответственный член социума;
- признание руководством корпорации того обстоятельства, что в условиях рыночной экономики успех корпорации, ее рентабельность и конкурентоспособность в решающей степени определяется отношением работников к труду, их вовлеченностью в дела предприятия, которые могут быть обеспечены посредством социальной защищенностью работников, их

уверенностью в завтрашнем дне, в стабильности своего экономического положения, росте жизненного уровня.

Обозначенные выше достаточно простые и понятные идеи стали мощным стимулом, способствовавшим осознанию владельцами крупных корпораций своей социальной ответственности перед персоналом, социумом, и послужили развитию системы социальной защиты сотрудников.

Кроме того, у корпораций, где функционируют частные фонды социальной защиты работников, имеется широкий спектр выгод экономического и социального характера, в частности, это рост качества трудовых ресурсов. Выплаты и услуги из корпоративных фондов социальной защиты порождают у работников уверенность в завтрашнем дне, в том, что в неблагоприятных для них ситуациях, связанных с безработицей, старостью, болезнями, инвалидностью и т.п., что меняет отношение работников к труду.

Опыт прошедших с тех пор десятилетий показывает, что социальная деятельность негосударственных субъектов, в том числе и на уровне предприятий, может быть обусловлена, прежде всего, их собственным представлением об экономических интересах. Так, помимо фондов ими организуются различные социальные программы, которые также сегодня рассматриваются многими американскими предпринимателями как элемент трудовой мотивации, который объективно способствует более эффективному использованию трудовых ресурсов.

Участие частного бизнеса в развитии сферы социального обеспечения происходит посредством внедрения различных программ на своих предприятиях характерно практически для всех стран с рыночной экономикой. Фонды социального направления формируются на добровольной основе. Как правило, положения о социальных льготах и программах включены в коллективные договоры. В США численность наемных работников, которые охвачены действием социальных программ по месту работы, возросла: с 34,2 млн. человек в 1960 г. до 140,3 млн. человек в 1995 г. и до 260, 4 млн. человек в 2015 г. (из

общего числа 292 тыс. лиц, работающих по договору с работодателем, т.е. 89,2%) [39].

Научная привлекательность феномена социального партнерства и связанных с ним концепций и идей возросла по мере распространения гуманистической идеологии в различных слоях населения.

Сегодняшний подход ориентирует работника и работодателя на то, что тот же объем трудовой деятельности должно выполнять меньшее количество сотрудников, при этом каждый сотрудник должен быть способен в полной мере психологически включиться, «вовлечься» в свою трудовую деятельность. Как отмечают специалисты Gallup [37] в компаниях-лидерах мирового рынка демонстрируют высокий уровень вовлеченности до 90% сотрудников.

Феномен психологической «вовлеченности» начал исследоваться относительно недавно, два десятилетия назад, на рубеже XX и XXI в.в. в управленческой психологии под ним стали понимать характеризующее работников состояние, которое включает удовлетворенность своей работой, стремление к профессиональному развитию, расширению собственной ответственности [38]. Для формирования вовлеченности необходимо выявить и изучить те факторы, которые создает вовлеченность, и позволяют ей управлять. Многие американские исследователи данного феномена отмечают, что вовлеченности способствует, в том числе созданные в компании условия труда и уровень социальной защищенности сотрудника. Наличие социального пакета (медицинская страховка, пенсионные накопления, оплачиваемый отпуск и т.д.) повышает уверенность работника в сегодняшнем и завтрашнем дне, что способствует возможности сосредоточиться на трудовых обязанностях и работать с большей отдачей.

Опыт развития социальной сферы в американских корпорации показывает значимость формирования информационной системы социальной службы, основными направлениями работы которой являются такие функциональные задачи, как выявление состава семей и круга лиц, которые нуждаются в

материальной, социально-психологической и иной помощи; организация поддержки в разрешении возникших трудностей в сочетании производственной и личной жизни, воспитании несовершеннолетних детей, уходе за престарелыми родственниками; консультирование в юридической, психологической, педагогической сферах, организация и координация работы в сфере социальной реабилитации нуждающихся в этом сотрудников корпорации, включая пенсионеров.

В Западной Европе правовая база трудовых отношений, также как и практика ее применения остаются стабильными на протяжении нескольких последних десятилетий, что позволило с достаточной степенью достоверности квалифицировать взаимодействие работников, работодателей и государства как социальное партнерство [36], в России же, где происходит трансформация производственных отношений и меняются субъекты этих отношений, идет интенсивный и во многом хаотический поиск модели трудовых отношений. Развитие рыночных отношений, формирование многоукладной экономики, появление и рост слоя предпринимателей и собственников требуют новых подходов к формированию на предприятиях трехстороннего партнерства между предпринимателем (работодателем), профсоюзами и наемной администрацией.

Более глубокое понимание логики социального партнерства позволит найти правильные пути решения проблем преобразования системы государственного патернализма в отношении социального партнерства. Чрезвычайно важно также планирование изменений в сфере занятости населения и оплаты труда, поиск и реализация цивилизованных механизмов разрешения конфликтов, как на отдельных предприятиях, так и в масштабе всего национального сообщества.

В последние десятилетия широкое развитие в системе социальной политики предприятий в США и странах ЕС (Англия, Германия, Дания и др.) распространился проектный (программный) метод, в рамках которого формируются и реализуются социальные программы, которые формируются на уровне предприятий, объединений, компаний, которые можно охарактеризовать



как высокоэффективный вариант социальной защиты работников и членов их семей. Одновременно такие программы способствуют снижению давления социальных проблем на государственный бюджет [36].

Конкретные перечни социальных льгот и пособий достаточно разнообразны и варьируются в конкретных предприятиях, отражая специфику производственного процесса, контингента персонала и т.п. Наиболее распространенными являются социальные программы, связанные с частным социальным страхованием (страхование жизни, на случай временной и постоянной нетрудоспособности, медицинское страхование, страхование, связанное с условиями труда); программы организации питания на производстве; программы медицинского страхования и поддержания здоровья; программы по уходу за детьми и престарелыми родственниками работников. Многие компании практикуют также поощрения в связи с достигнутыми результатами работы предприятий: распределение части прибыли в виде премий, доплаты для работников в кассах взаимопомощи, премии в связи с юбилеями и другими знаменательными событиями в жизни работников. Также достаточно широко распространены такие виды социальных льгот, как оплата отдыха, учебы, спортивно-оздоровительных мероприятий, переезда при смене места жительства в связи с производственной необходимостью.

В середине 1990-х годов частными социальными планами страхования жизни в развитых странах было охвачено более 90 процентов работающих, медицинским страхованием – более 80 процентов, участвовали в корпоративном пенсионном накоплении – около 50 процентов персонала, и за последние 30 лет эти цифры не снижаются. В значительно меньшей степени на сегодняшний день распространены программы предоставления оплаченных отпусков по уходу за ребенком, данная программа используется порядка 3-5 процентов работающих женщин в западных странах, что является существенным отличием от российской практики соцобеспечения, в рамках которой 100 процентов работающих женщин имеют возможность получить достаточно продолжительный оплачиваемый

отпуск по беременности и родам, часть оплаты которого ложится на работодателя и часть на внебюджетный государственный фонд.

Необходимо иметь в виду, что средства, направляемые на эти цели, традиционно не подлежат обложению налогом на прибыль, т.е. государства признают данную деятельность корпораций социально одобряемой и подлежащей стимулированию со стороны государства.

Отличительной особенностью подхода к современным социальным программам на уровне предприятий является их свободный выбор работающими лицами. В предыдущем периоде работникам, как правило, предлагался стандартный набор специальных льгот и услуг в жестко сформированном пакете, в последнее время такие пакеты вытесняются «гибкими» программами, которые позволяют работающим лицам свободно выбирать те или иные выплаты, социальные услуги в зависимости от личных желаний и обстоятельств – состояния здоровья, профессиональных и личностных интересов, семейного положения и других индивидуальных особенностей работника.

Социальные программы, формируемые корпорациями, в конечном счете позволяют снизить давление на государственный бюджет, способствуя развитию и совершенствованию структуры социального обеспечения на национальном уровне. Наряду с лицами, работающими в данный момент, такими социальными программами сегодня охвачены также пенсионеры и члены семьи персонала коммерческих компаний.

Таким образом, глубокие структурные сдвиги в мировом хозяйстве, долговременные демографические тенденции в направлении постарения населения, а также изменения в сторону более рискованных, с точки зрения социальной защищенности, форм занятости заставляют искать новые подходы к обеспечению социальной и экономической безопасности граждан на основе многосторонней ответственности государства, частного бизнеса, общественных структур [36].

Прямым следствием деятельности фондов социальной защиты является снятие социальной напряженности, возникающей в трудовом коллективе или в отдельных его группах, формирование благоприятного социального микроклимата, атмосферы социального спокойствия, доброжелательных, уважительных отношений как внутри трудового коллектива, так и между коллективом, с одной стороны, и администрацией предприятия, с другой, иначе говоря, - создание в рамках корпораций отношений подлинного социального партнерства.

Анализ приведенного международного опыта однозначно демонстрирует, что социальная ответственность и устойчивое развитие коммерческой компании взаимосвязаны. Социальная ответственность корпорации способствует формированию позитивного образа коммерческой компании как хозяйствующего субъекта, росту ее стоимости, укреплению сплоченности трудового коллектива, социальному вкладу в устойчивое национальное развитие.

#### Выводы по разделу один

На современном этапе развития отечественной экономики социальная политика предприятия играет важную мотивирующую роль для ее персонала, и формирования позитивного внешнего имиджа компании в социуме. В совокупности внешние и внутренние направления социальной политики опосредованно повышают эффективность экономической деятельности корпораций и других предпринимательских структур.

В 1950-1960-е гг. сложился тип советского промышленного предприятия, который существовал вплоть до перестройки и стал основой для создания современных российских коммерческих компаний. Для советского типа предприятий характерно развитие социальной сферы: в советское время выступали как центры развития социальной инфраструктуры (решение жилищных проблем работников, организация столовых, детских садов, домов

культуры и др.)

В постсоветский период многие рыночные субъекты снизили уровень социальных обязательств работодателя перед трудовым коллективом. Данный подход проявился в необоснованном снижении уровня заработной платы, сворачивании социальных программ, снижении финансирования социальной инфраструктуры и перевод ее в муниципальное подчинение и др.

На современном этапе отечественные компании должны выработать подход к социальной политике, с учетом советского и передового зарубежного опыта, прежде всего, успешных компаний, функционирующих в США и развитых европейских странах, где сложилась в процессе эволюции система социального партнерства.

## 2 АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ И РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ ПАО «ЧТПЗ»

### 2.1 Краткая характеристика ПАО «ЧТПЗ» и его социальных объектов.

Группа ЧТПЗ – промышленная группа металлургического комплекса России, одна из крупнейших отечественных компаний-производителей трубной продукции.

Группа ЧТПЗ объединяет предприятия и компании черной металлургии: Челябинский трубопрокатный завод, Первоуральский новотрубный завод, складской комплекс, осуществляющий реализацию трубной продукции Группы в регионах, компанию по заготовке и переработке металлолома «МЕТА»; предприятия по производству магистрального оборудования «СОТ», «ЭТЕРНО», MSA (Чехия); нефтесервисный бизнес представлен компанией «Римера».

Основной целью Группы ЧТПЗ является комплексное удовлетворение потребностей российских и мировых компаний топливно-энергетического комплекса за счет разработки и поставки интегрированных решений для магистрального и внутрипромышленного трубопроводного транспорта.

Обладая достаточным количеством мощностей по производству сварных и бесшовных труб широкого сортамента, развитой системой складов, Группа ЧТПЗ позиционирует себя как эффективного универсального игрока на трубном рынке России и стран СНГ, специализирующегося на изготовлении трубной продукции для всех основных секторов экономики.

Миссия компании – разделяя идеи Белой металлургии – философии преобразования, мы несем успех и процветание клиентам и обществу.

Предшественником Группы ЧТПЗ стало государственное предприятие — Челябинский трубопрокатный завод, основанный в 1942 году на базе эвакуированного в Челябинск Мариупольского трубного завода.

В мае 1993 года в соответствии с программой приватизации Челябинский трубопрокатный завод был преобразован в открытое акционерное общество и впоследствии приватизирован.

В 2004 году Челябинский трубопрокатный завод приобрел 57% акционерного капитала Первоуральского новотрубного завода (ОАО «ПНТЗ»). В мае 2008 года ЧТПЗ увеличил долю до 84,5%, а в декабре 2008 года приобрел 100% акций ПНТЗ.

В период 2008-2009 гг. ЧТПЗ приобрел компанию по закупке и переработке лома «МЕТА» (ООО «МЕТА»), чтобы обеспечить сырьем для изготовления стали свой новый электросталеплавильный комплекс в Первоуральске.

В 2008 году ЧТПЗ приобрел 68% капитала компании «Римера» и ее дочерних предприятий, которые занимаются нефтепромышленным сервисом и изготовлением нефтепромышленного оборудования. В ноябре 2008 года ЧТПЗ увеличил уставной капитал компании «Римера», в результате его доля выросла до 99,9%.

В 2009 году Группа ЧТПЗ продала принадлежавший ей контрольный пакет Челябинского цинкового завода (57,83 %) консорциуму Уральской горно-металлургической компании и Русской медной компании.

В 2010 году на заводе ЧТПЗ стоимостью в 880 млн. долл. был запущен цех «Высота 239», изготавливающий одношовные сварные трубы с наружным и внутренним покрытием. Мощность цеха составляет 800 тыс. тонн.

В 2010 году ЧТПЗ приобрел 100% акций завода «Соединительные отводы трубопроводов», который производит отводы и узлы трубопроводов.

Также в 2010 году ЧТПЗ приобрел 100% капитала Магнитогорского завода механомонтажных заготовок (ОАО «МЗМЗ»), производителя крутоизогнутых отводов и 100% акций компании MSA, производящей трубопроводную арматуру.

В 2010 году Группа ЧТПЗ запустила в эксплуатацию новый электросталеплавильный цех «Железный Озон 32» на Первоуральском новотрубном заводе. Затраты на проект составили 670 млн. долл. Мощность: 950 000 тонн в год.

С реализацией крупнейших инвестиционных проектов Группы ЧТПЗ, ставших прорывными для отечественной металлургической отрасли, связано рождение понятия «Белая металлургия». Белая металлургия – философия преобразования личности, рабочей среды, производственного пространства и социума.

В 2015 году на площадке Челябинского трубопрокатного завода построено предприятие по выпуску штамповочных деталей трубопроводов «ЭТЕРНО» — совместный проект Группы ЧТПЗ и РОСНАНО. Годовая мощность производства — до 10 000 тонн деталей трубопроводов (отводов, тройников, переходов, днищ диаметром до 1422 мм). В декабре 2016 года на заводе «ЭТЕРНО» при участии президента России Владимира Путина было запущено новое производство разрезных тройников с использованием нанотехнологий.

Высшие ценности компании представлены на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 – Высшие ценности ПАО «ЧТПЗ»

Социальная сфера ПАО «ЧТПЗ» направлена на повышение качества трудовых ресурсов путем морального и материального стимулирования сотрудников и членов их семей (рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 – Структура производственной и социальной сферы ПАО «ЧТПЗ»

Деятельность социальных объектов Группы ЧТПЗ направлена на обеспечение работников предприятия услугами детского и семейного отдыха, предоставление широкого спектра возможностей для занятий спортом, развития творческих способностей, что в целом способствует повышению лояльности сотрудников компании и созданию положительного имиджа предприятия.

Субъектом управления социальными объектами ПАО «ЧТПЗ» является управление административно-хозяйственными сервисами, которое непосредственно подчиняется заместителю генерального директора по специальной работе.



Направления деятельности управления по работе с социальными объектами представлены на рисунке 2.3.

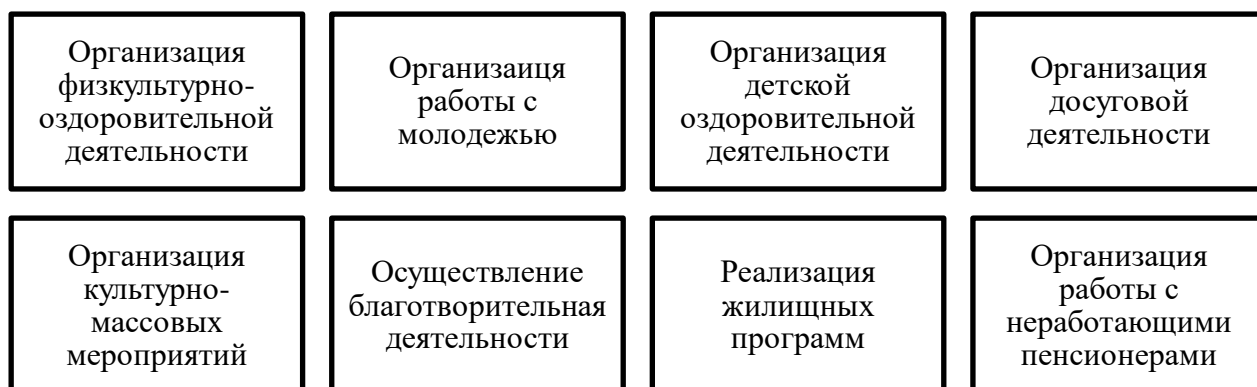


Рисунок 2.3 - Направления деятельности управления по работе с социальными объектами ПАО «ЧТПЗ»

Компания ЧТПЗ в своей структуре имеет четыре объекта социального назначения (рисунок 2.4).



Рисунок 2.4 - Объекты социального назначения ПАО «ЧТПЗ»

Показатели деятельности социальных учреждений ПАО «ЧТПЗ» представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Показатели деятельности социальных учреждений ПАО «ЧТПЗ» за 2011-2019 г.

Показатели	2011 г.	2014 г.	2016 г.	2018 г.	2019 г.
Выручка социальных учреждений ПАО «ЧТПЗ», тыс. руб.	174 682	255 863	314 854	337 194	357 000
Доля корпоративных клиентов социальных учреждений, %	26,0	26,0	24,0	21,0	19,0
Доля рабочей молодежи ПАО «ЧТПЗ» (18-35 лет) в общем числе сотрудников, %	33,0	35,0	35,0	38,0	40,0
Процент окупаемости учреждения, %	54,0	78,0	88,0	100,0	100,0

На основании полученных результатов можно сделать вывод о том, что социальные учреждения ПАО «ЧТПЗ» имеют положительную тенденцию в виде роста выручки, что может быть связано со снижением доли корпоративных клиентов и увеличением спроса на услуги у внешних клиентов. Основными потребителями услуг социальных учреждений ПАО «ЧТПЗ» является рабочая молодежь, ее доля также постепенно растет в общем числе сотрудников, что положительно влияет на финансовый результат социальной сферы. Одним из главных результатов работы социальных учреждений является то, что в 2018 году они достигли полной окупаемости, то есть возможности полного возмещения всех затрат на производство услуг выручкой от их реализации.

Далее рассмотрим ключевые объекты социальной сферы ЧТПЗ и проведем их диагностику по схеме: затраты по содержанию – имиджевая значимость – прогнозные риски.

1) Дворец культуры ЧТПЗ (рисунок 2.5).



Рисунок 2.5 – Фасад ДК «ЧТПЗ»

Ввод объекта ДК ЧТПЗ в эксплуатацию в 1957 году.

Земельный участок находится в собственности (8 476 тыс.кв.м.).

Расходы ЧТПЗ по налогу на землю – 872 тыс. рублей/год.

Дворец культуры является основной площадкой для проведения корпоративных мероприятий Группы «ЧТПЗ», праздничных и торжественных мероприятий для сотрудников и ветеранов предприятия, общественно-политических мероприятия.

Имиджевая значимость в принадлежности социальных объектов к Группе «ЧТПЗ», как социально ответственного предприятия для территорий - высокая. ДК «ЧТПЗ» является единственным действующим Дворцом в традиционном профиле в Ленинском районе, города Челябинска (население района 191 000 человек).

Прогноз/материальные риски/текущее состояние:

ДК ЧТПЗ является убыточным объектом. Требуются финансовые средства на капитальные ремонты на постоянной основе.

Рекомендации:

Сохранить объект в собственности ЧТПЗ, включить в бюджет ЧТПЗ мероприятия по капитальному ремонту и оснащению объекта в согласованном

объеме для обеспечения мер безопасности оказания услуг и соответствия «современному» минимуму.

2) Спортивный комплекс «Восход» (рисунок 2.6).



Рисунок 2.6 – Большая ванна СК «Восход»

Ввод здания в эксплуатацию в 1966 году.

Земельный участок находится в собственности (58 843 тыс.кв.м.). Расходы ЧТПЗ по налогу на землю – 12 742 тыс. рублей в год.

Имиджевая значимость в принадлежности социальных объектов к Группе «ЧТПЗ», как социально ответственного предприятия для территории города и области - высокая.

Плавательный бассейн (большая и малая ванна) в СК «Восход» - единственный в Ленинском районе, пользующийся высоким спросом. Кроме загрузки плавательного бассейна, которая составляет более 90%, спрос на спортзал и спортплощадки так же высокий (уроки физкультуры дошкольников и школьников района, спортивные секции и пр.). Для сотрудников предприятия предоставляются скидки на услуги в размере 20%. Так же, «Восход» является основной площадкой для проведения Спартакиады «ЧТПЗ» по всем видам спорта.

Прогноз/материальные риски/текущее состояние:

СК «Восход» является уверенно окупаемым объектом. Требуются финансовые средства на капитальные ремонты на постоянной основе, которые окупаемы в короткие сроки.

Рекомендации:

Сохранить объект на балансе ЧТПЗ, включить в бюджет ЧТПЗ мероприятия по капитальному ремонту и оснащению объекта в согласованном объеме для обеспечения мер безопасности оказания услуг и соответствия «современному» минимуму.

3) База отдыха «Лесная сказка» (рисунок 2.7).



Рисунок 2.7 – Входная группа БО «Лесная сказка»

Ввод первого здания в эксплуатацию в 1967 году.

Земельный участок находится в аренде 49 лет (192 700 тыс.кв.м.). Расходы ЧТПЗ по налогу на землю – 121 тыс. рублей в год.

Для сотрудников предприятия нет программы частичного финансирования путевок. База отдыха предоставляет скидки сотрудникам предприятия и членам их семей в размере 20% от полной стоимости.

Имиджевая значимость в принадлежности соц. объектов к Группе «ЧТПЗ», как социально ответственного предприятия для территории города и области -



невысокая, а в сохранении баз отдыха перед сотрудниками предприятия - остаётся высокой. В частности, доля клиентов на базу отдыха «Лесная сказка» от сотрудников компании сохраняется около 40%. Основная социальная причина в крепкой традиции, переданной от коллективов основных цехов №1, №5, №6 (активные участники возведения домиков на базе отдыха).

Прогноз/материальные риски/текущее состояние:

БО «Лесная сказка» является уверено окупаемым объектом.

Требуются финансовые средства на капитальные ремонты на постоянной основе, которые окупаемы в короткие сроки.

Рекомендации:

Сохранить объект в собственности ЧТПЗ, включить в бюджет ЧТПЗ мероприятия по капитальному ремонту и оснащению объекта в согласованном объеме для обеспечения мер безопасности оказания услуг и соответствия «современному» минимуму.

4) Детский оздоровительный лагерь «Еланчик» (рисунок 2.8).



Рисунок 2.8 – Первый корпус ДОЛ «Еланчик»

Ввод здания в эксплуатацию в 1976 году.

Земельный участок находится в аренде 49 лет (200 000 тыс.кв.м.). Расходы ЧТПЗ по налогу на землю – 0 рублей в год.

Деятельность объектов подразделяется на детский летний отдых и отдых в каникулярное время (осень, зима, весна) и базу отдыха преимущественно «выходного дня». В период летних каникул данное учреждение является единственной корпоративной площадкой для организации отдыха детей сотрудников предприятия. В период работы базы отдыха сотрудники имеют скидку на путевку 20% от полной стоимости и для членов Профсоюза предприятия частичную компенсацию на детские путевки в каникулярное время.

Имиджевая значимость в принадлежности соц. объектов к Группе «ЧТПЗ», как социально ответственного предприятия для территории города и области - высокая.

Прогноз/материальные риски/текущее состояние:

ДОЛ «Еланчик» является уверенно окупаемым объектом. Требуются финансовые средства на капитальные ремонты на постоянной основе.

Рекомендации:

Сохранить объект в собственности ЧТПЗ, включить в бюджет ЧТПЗ мероприятия по капитальному ремонту и оснащению объекта в согласованном объеме для обеспечения мер безопасности оказания услуг и соответствия «современному» минимуму.

Таким образом, с нашей точки зрения, все эти объекты имеет смысл оставить на балансе предприятия, однако для окончательного решения в следующем параграфе проведем оценку эффективности их использования.

## 2.2 Анализ эффективности использования социальной сферы ПАО «ЧТПЗ» с точки зрения выбора наиболее перспективного для развития объекта

Для объективного выбора наиболее перспективного социального объекта Группы ЧТПЗ с целью дальнейшего развития в первую очередь в таблице 2.2 был проведен анализ степени износа учреждений.

Таблица 2.2 – Износ социальных объектов ПАО «ЧТПЗ»

Наименование учреждения	Стоимость основных средств, тыс. руб.	Начисленный износ, тыс. руб.	Остаточная стоимость, тыс. руб.	Износ, %
ДК ПАО «ЧТПЗ»	20 534	7 355	13 179	35,82
ДОЛ «Еланчик»	47 477	21 651	25 826	45,60
СК «Восход»	31 136	6 581	24 555	21,14
БО «Лесная сказка»	22 206	9 628	12 579	43,36

Наибольший процент износа имеет детский оздоровительный лагерь «Еланчик», что связано с характером и спецификой работы учреждения – организация и проведения детского отдыха.

Наименьший износ у спортивного комплекса «Восход», что обусловлено регулярным обновлением материально-технической базы, проведением капитального ремонта в 2016 году.

Далее установим уровень прибыльности и окупаемости социальных учреждений Группы ЧТПЗ в динамике за три года (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Прибыльность и окупаемость социальных учреждений Группы ЧТПЗ за 2016-2019 г.

Учреждение	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.		
	Доходы, тыс. руб.	Доходы, тыс. руб.	Доходы, тыс. руб.	Доходы, тыс. руб.	Прибыль / убыток, тыс. руб.	% окуп.
	Расходы, тыс.руб.	Расходы, тыс.руб.	Расходы, тыс.руб.	Расходы, тыс.руб.		
БО Лесная сказка	28 386	27 453	27 314	28 023	823	103
	27 504	26 255	27 509	27 200		
ДОЛ Еланчик	90 238	92 215	94 454	96 965	3 452	104
	88 259	91 129	92 190	93 513		
ДК ЧТПЗ	15 207	18 779	18 353	18 655	144	101
	17 954	16 900	17 762	18 511		
СК Восход	35 097	38 995	37 721	42 565	-849	98
	32 626	33 592	35 341	43 414		

Таким образом, большинство социальных учреждений ПАО «ЧТПЗ» имеют 100% окупаемость, что говорит об их экономической эффективности, то есть способности доходов компенсировать расходы.



На основании полученных результатов построены графики, отражающие динамику доходов и расходов учреждений за 2016-2019 г. (рисунки 2.9-2.12).

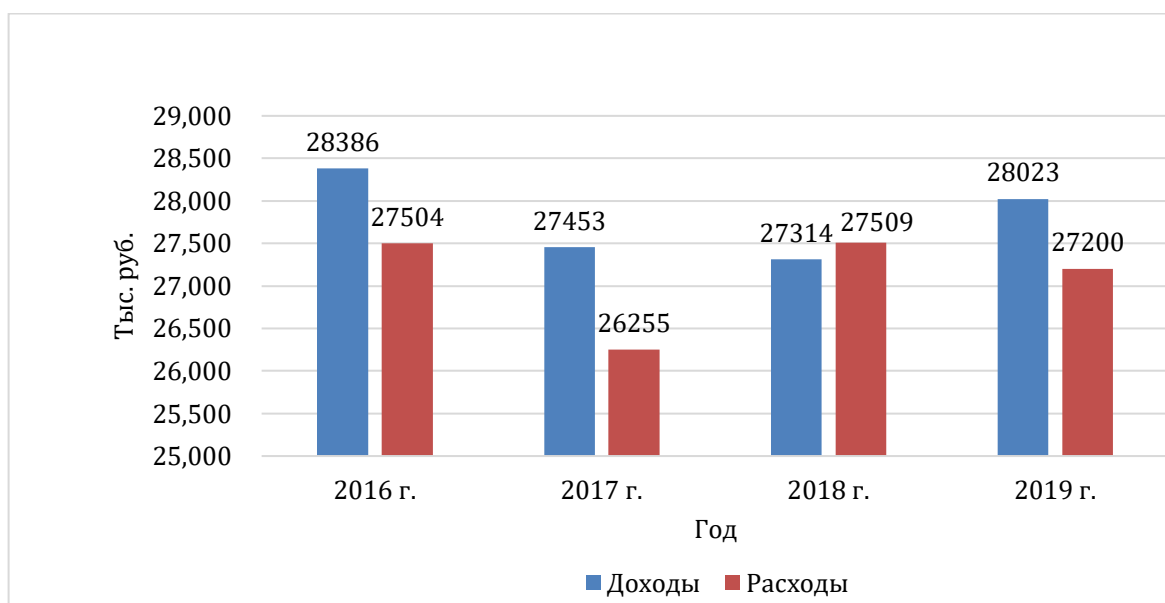


Рисунок 2.9 – График доходов и расходов БО «Лесная сказка» за 2016-2019 г.

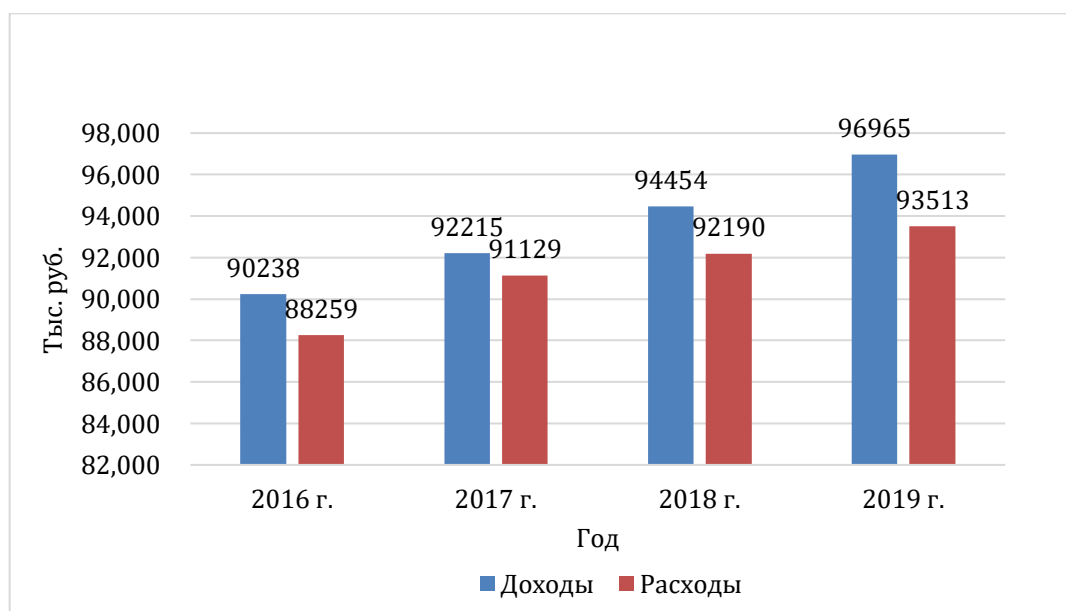


Рисунок 2.10 – График доходов и расходов ДОЛ «Еланчик» за 2016-2019 г.

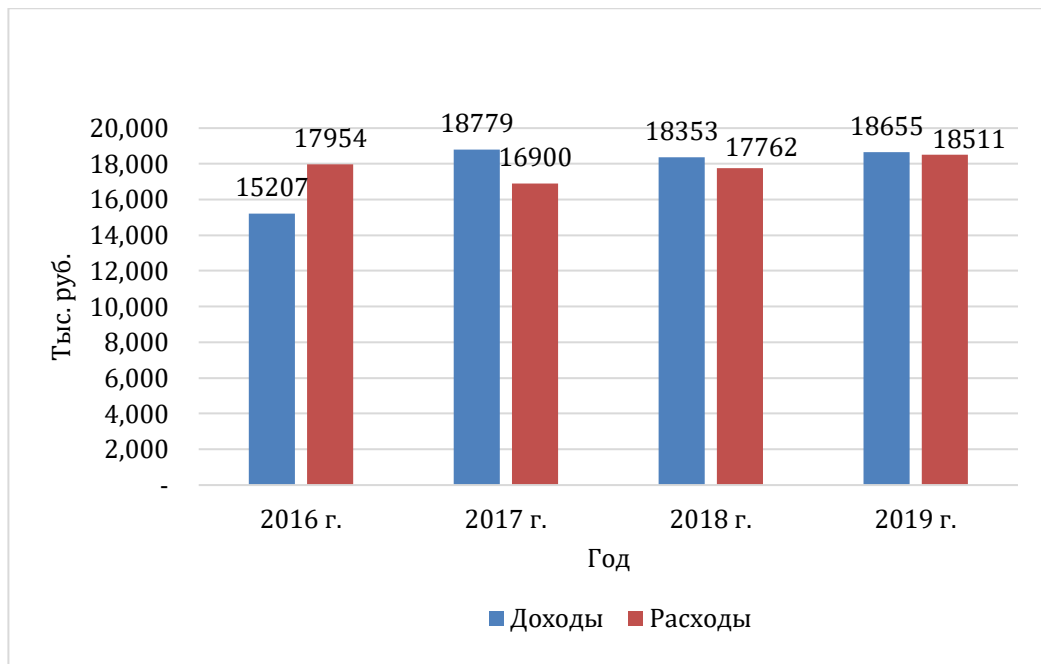


Рисунок 2.11 - График доходов и расходов ДК «ЧТПЗ» за 2016-2019 г.

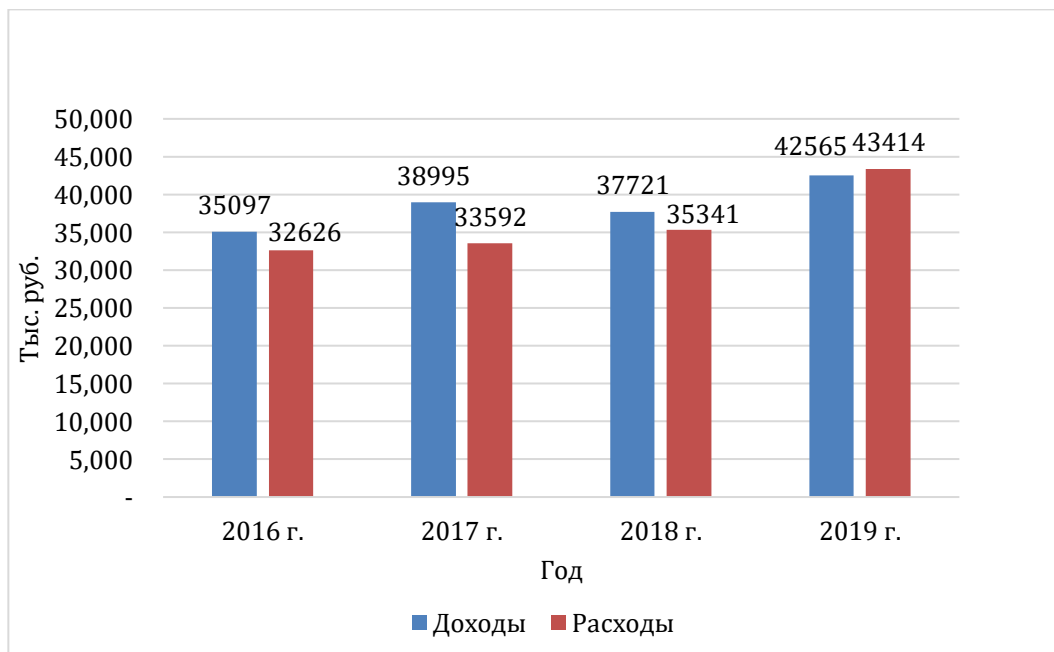


Рисунок 2.12 - График доходов и расходов СК «Восход» за 2016-2019 г.

Можно сделать заключение о том, что наиболее эффективным социальным учреждением с точки зрения прибыли является «Еланчик», так его прибыль в размере 3 452 тыс.руб. в несколько раз выше показателей других учреждений. Наихудший результат имеют показатели деятельности «Восход», так как в 2019 году учреждение имеет убыток в размере 849 тыс.руб.

Одним из главных факторов, оказывающих влияние эффективность социальных учреждений, является фактор сезонности. Для оценки ее влияния были построены графики на основе усредненных данных по выручке за 2017-2019 г., представленных в таблице 2.4 (рисунки 2.13-2.16).

Таблица 2.4 – Усредненные показатели выручки социальных учреждений за 2017-2019 г.

Выручка, тыс.руб.	Месяц											
	Янв.	Фев.	март	Апр.	май	июнь	июль	Авг.	Сент.	Окт.	Ноя.	Дек.
Еланчик	7527	1796	4454	743	297	7686	28335	29730	1298	2158	5679	1775
Лесная сказка	451	158	301	206	357	3535	1517	1011	841	270	331	385
Восход	3241	4229	4148	4037	3253	2062	921	760	3895	5121	6063	4411
ДК ЧТПЗ	2051	499	613	1058	630	602	608	422	235	681	1500	4363

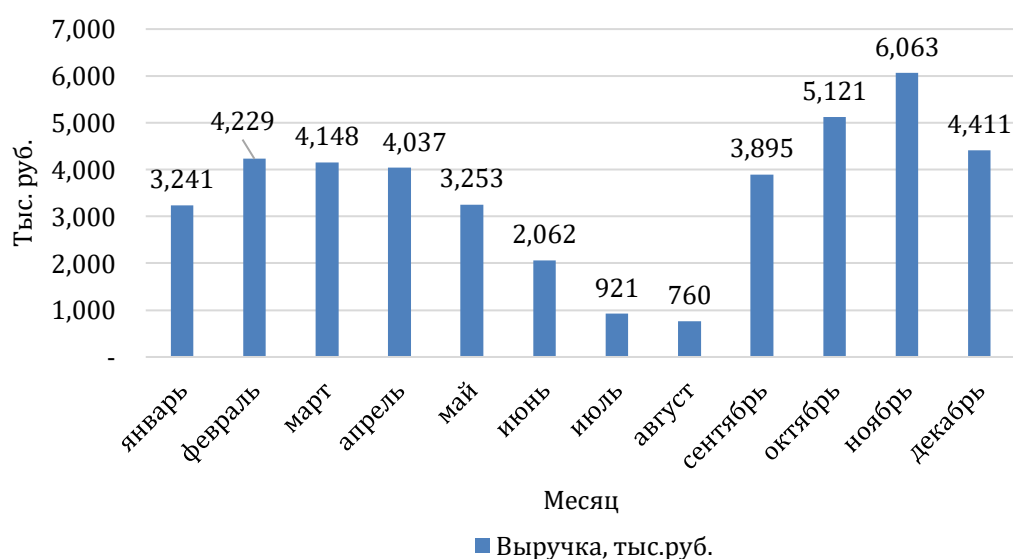


Рисунок 2.13 – Средние показатели выручки за 2017-2019 г.

СК «Восход»

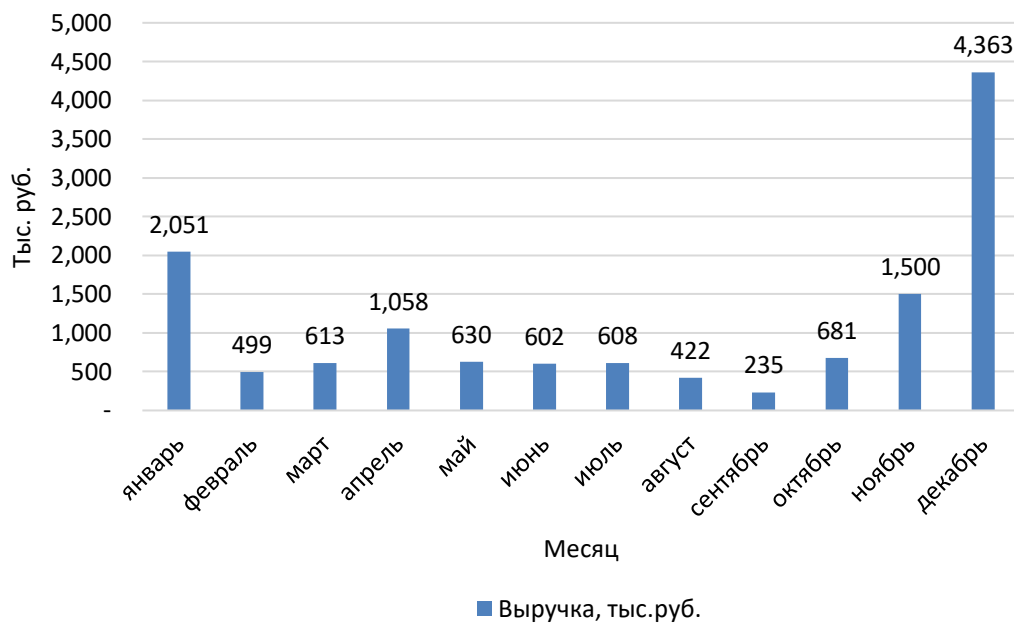


Рисунок 2.14 – Средние показатели выручки за 2017-2019 г.  
ДК ЧТПЗ

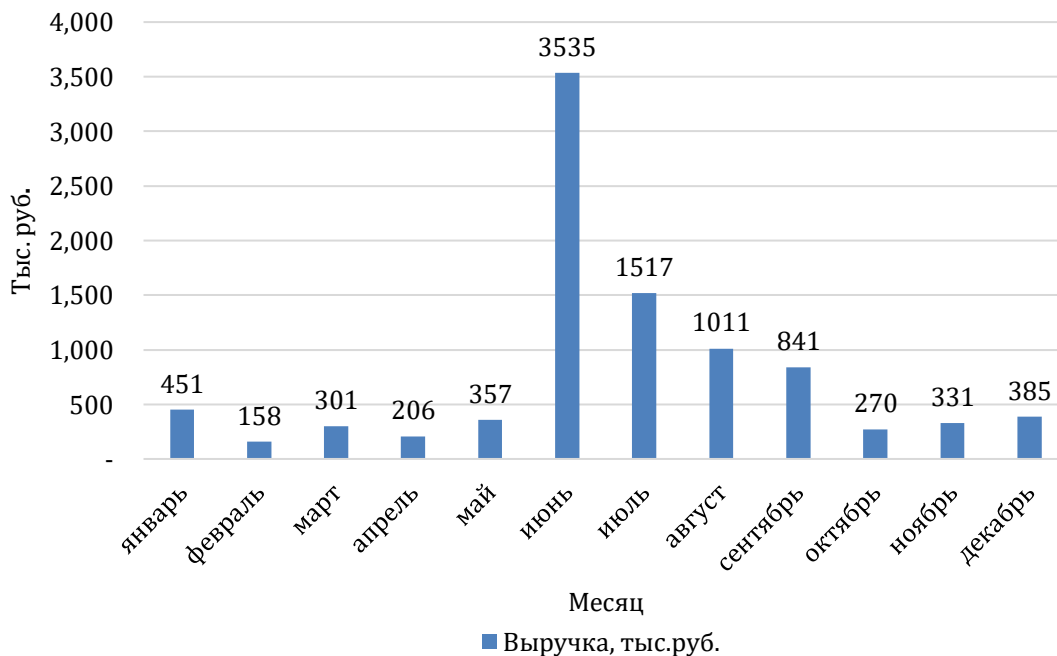


Рисунок 2.15 – Средние показатели выручки за 2017-2019 г.  
БО «Лесная сказка»

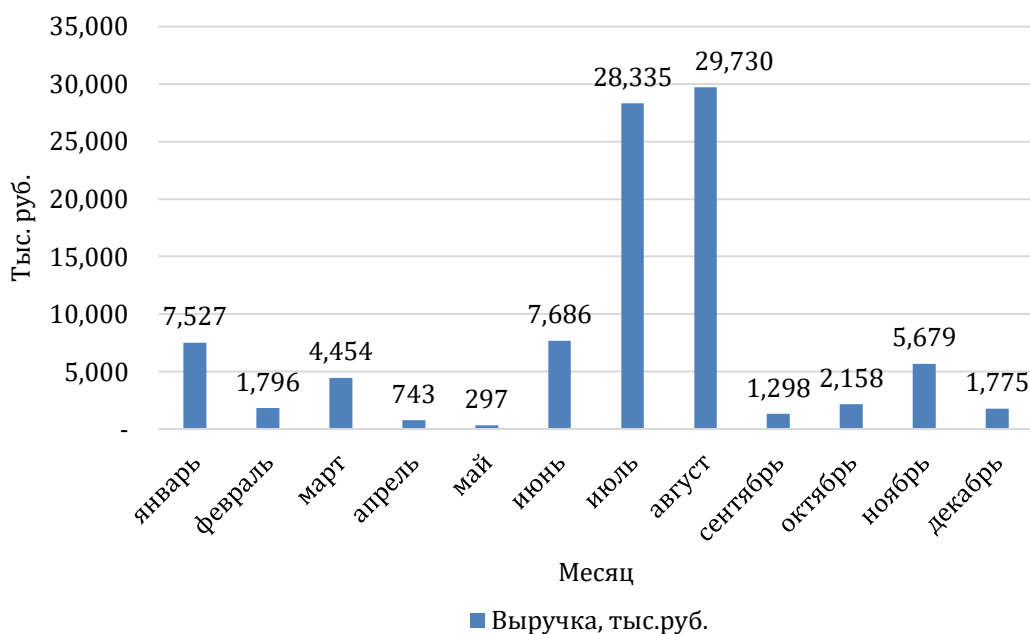


Рисунок 2.16 – Средние показатели выручки за 2017-2019 г.  
ДОЛ «Еланчик»

Установлено, что наибольшую разницу в месячных показателях имеет детский лагерь «Еланчик», так как это учреждение, оказывающее детские оздоровительные услуги, которые пользуются спросом в основном только в летний каникулярный период. Рекомендацией по минимизации влияния данного фактора является создание необходимой инфраструктуры и наполнения ее образовательной программой для работы лагеря круглый год.

Наименьшее влияние сезонности отражает динамика продаж спортивного комплекса «Восход», в котором спад покупательской активности наблюдается только в летний период, что связано с предпочтением природных водных источников бассейну. В качестве рекомендации предлагается проведение маркетинговых мероприятий (акция «Бассейн + фитнес-зал», новая услуга «Акваэробика для женщин» и «Baby-плавание»).

В ДК «ЧТПЗ» пик покупательской активности приходится на декабрь-январь, что связано с проведением детских новогодних праздничных мероприятий.

График показывает, что Дворец культуры не пользуется спросом у клиентов на такие праздники, как Международный женский день, День защитника Отечества, выпускные вечера и т.д., так как отсутствует рост продаж в данных точках (месяцах). Решением данной проблемы может стать проведение маркетинговых мероприятий с целью привлечения клиентов (реклама в социальных сетях, SMS и E-mail рассылки).

База отдыха «Лесная сказка», как и другие учреждения загородного отдыха пользуется спросом в теплый период (лето и начало осени) и в январские новогодние праздники. В остальное время спрос на услуги базы отдыха низкий, что может быть связано с дальней удаленностью от города и отсутствием системы продвижения услуг. Рекомендацией является проведение маркетинговых мероприятий (реклама в социальных сетях, SMS и E-mail рассылки, привлечение информационных партнеров)

Для выбора учреждения с целью реализации проекта развития была дополнительно проведена экспертная оценка в лице начальника управления административно-хозяйственных сервисов, начальника отдела и ведущих специалистов отдела объектов социального назначения ПАО «ЧТПЗ». В качестве критериев сравнения выбраны: доходность, потребность в инвестициях и имиджевая значимость учреждений. Оценки расставлялись по шкале от 1 до 5, где 1 – минимальная оценка, 5 – максимальная оценка. Результаты оценки представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Экспертная оценка социальных учреждений с целью выбора объекта для дальнейшего развития

Учреждение	Критерии сравнения		
	Доходность	Потребность в инвестициях	Имиджевая значимость для ПАО «ЧТПЗ»
ДОЛ «Еланчик»	1	1	1
БО «Лесная сказка»	2	4	4
СК «Восход»	4	2	2
ДК «ЧТПЗ»	3	3	3

Результаты экспертной оценки установили, что наиболее перспективным учреждением с точки зрения прибыльности и имиджевой значимости для ПАО «ЧТПЗ» является детский лагерь «Еланчик», который также имеет и наибольшую потребность в инвестициях с целью обновления содержания программ детского отдыха и инфраструктуры.

Таким образом, наиболее перспективным для дальнейшего развития социальным объектом Группы ЧТПЗ является детский оздоровительный лагерь «Еланчик». В следующем параграфе более подробно изучим и проанализируем деятельность учреждения.

### 2.3 Детский оздоровительный лагерь «Еланчик» как объект развития социальной сферы ПАО «ЧТПЗ»

Детский лагерь «Еланчик» основан в 1976 году и расположен в живописном сосновом бору на берегу озера «Большой Еланчик» (Челябинская область, 92 км от г. Челябинска, 20 км от г. Миасс, 15 км от г. Чебаркуль).

Лагерь зарекомендовал себя на рынке оздоровительных услуг, создав имидж одного из лучших детских летних оздоровительных лагерей на Южном Урале, подтверждению этому служат многочисленные награды.

Миссия детского оздоровительного лагеря «Еланчик» – обеспечить организованный отдых для различных социальных слоев населения, проживающих в условиях крупного мегаполиса.

Целевая аудитория лагеря – это учащиеся общеобразовательных школ города в возрасте от 7 до 16 лет.

Педагогический состав лагеря – дипломированные воспитатели школ Челябинска и Челябинской области, сертифицированные вожатые Педагогического колледжа №1 и №2, Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета и Челябинского Областного

Студенческого педагогического отряда. В 2019 году полная численность сотрудников по штатному расписанию с учетом сезонных сотрудников составляет 231 человек.

Единовременно лагерь может принять 650 детей.

Всего в течение летнего периода действует четыре смены продолжительностью 21 день каждая.

Формой организации жизнедеятельности детей в детском лагере являются отряды, объединенные по возрастам.

В настоящий момент в материально-техническую базу лагеря входят:

– трехэтажные кирпичные корпуса с централизованным отоплением, проживание в уютных номерах класса «стандарт» или «комфорт» от 2-х до 4-х человек, административно-медицинский корпус, конференц-зал, аудитории для проведения учебных занятий, переговоров, семинаров;

– прокат спортивного инвентаря для отдыха на открытом воздухе (велосипеды, тубинги, санки, ледянки, лыжи);

– игровые площадки для футбола, волейбола, баскетбола и теннисный корт;

– тренажерный зал;

– веревочный экстрим-парк;

– конный клуб;

– оборудованный пляж;

– русская баня с бассейном;

– бильярд, настольный теннис, караоке-бар;

– мангальная зона;

– открытая летняя эстрада;

– бесплатная парковка;

– бесплатный WI-FI на всей территории.

Проведем экономический анализ деятельности лагеря. В качестве основного индикатора эффективности выбран показатель рентабельности продаж. Экономический анализ деятельности лагеря «Еланчик» представлен в таблице 2.6.



Таблица 2.6 Экономический анализ деятельности «Еланчик» за 2015-2019 г.

Показатели	Года				
	2015	2016	2017	2018	2019
Выручка	90 115	90 238	92 215	94 454	96 965
Затраты:	89 426	88 259	91 129	92 190	93 513
ФЗП	33 002	34 087	38 375	36 661	38 573
Транспортные расходы	2 520	2 678	2 763	1 705	1 800
Содержание зданий и сооружений	7 720	7 829	8 108	9 002	9 100
Текущий ремонт зданий и сооружений	4 991	4 482	5 675	3 000	2 091
Списание материалов	3 343	2 860	4 013	2 750	2 860
Прочие затраты	37 851	36 323	32 195	39 072	39 089
Налоги	5 763	6 268	4 837	6 365	6 788
Прибыль от продаж	689	1 979	1 086	2 264	3 452
Полная численность сотрудников по штатному расписанию с учетом сезонных сотрудников	217	219	224	226	231
Рентабельность продаж, %	0,8	2,2	1,2	2,4	3,7

Динамика изменения выручки и затрат представлена на рисунке 2.17.

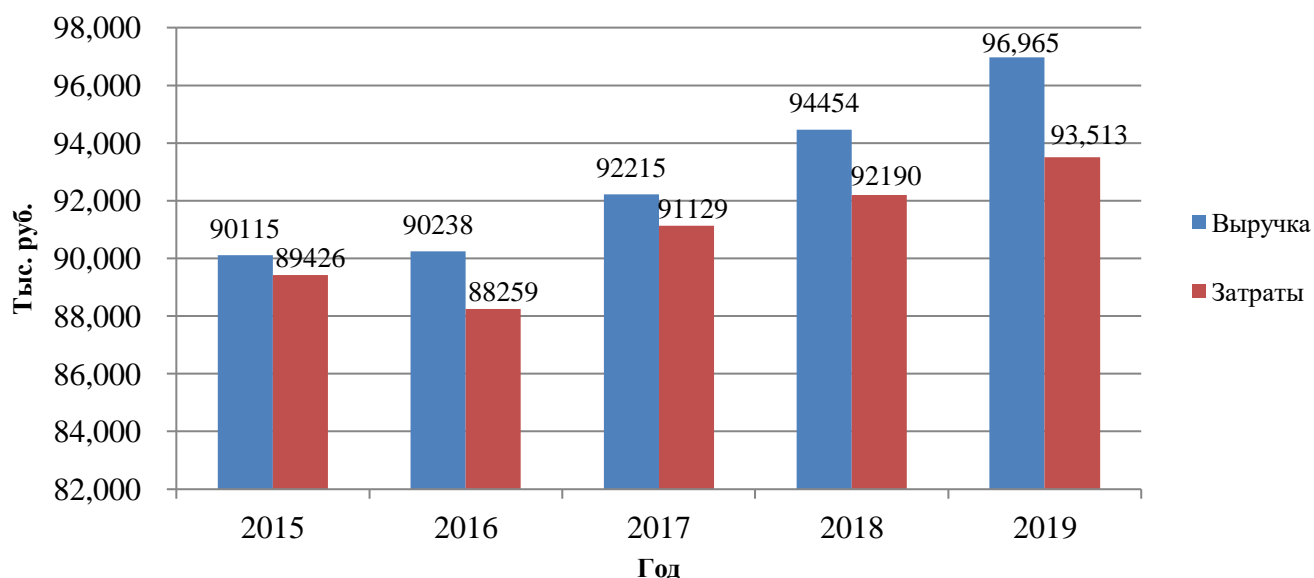


Рисунок 2.17 - Динамика изменения выручки и затрат «Еланчик» за 2015-2019 г.

Установлено, что выручка в 2019 году выросла на 2,7% по сравнению с 2018 годом. Затраты в 2019 году выросли на 1,4% по сравнению 2018 годом.

Положительной динамикой является высокий рост прибыли от продаж, которая выросла в 2019 году по сравнению с 2018 годом на 52,5%.

Ключевым показателем эффективности учреждения выбрана рентабельность продаж. Здесь можно отметить положительную динамику, так как в 2019 году показатель вырос на 54,2% по сравнению с 2018 годом. Такой рост можно связать с увеличением объемов продаж. Спрос на путевки в «Еланчик» в 2019 году вырос, что связано с активным продвижением услуг лагеря на рынке детского летнего отдыха. Вне летнего сезона услуги лагеря не пользуются популярностью, что связано с учебным процессом детей. Юридические лица, организующие тематические форумы, конкурсы выбирают в качестве площадки для проведения другие учреждения, что обусловлено с отсутствием необходимой для этого инфраструктуры.

Структура продаж путевок в «Еланчик» представлена в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Структура продаж путевок в «Еланчик» за 2015-2018 г.

Показатели	Год				
	2015	2016	2017	2018	2019
Продано внутреннему клиенту (сотрудникам Группы ЧТПЗ), тыс. руб.	31 018	27 089	20 986	21 724	19 987
Продано внешнему клиенту, тыс. руб.	59 097	63 149	71 229	72 730	76 981
Всего продано, тыс. руб.	90 115	90 238	92 215	94 454	96 965

На основании полученных данных построен график (рисунок 2.18).

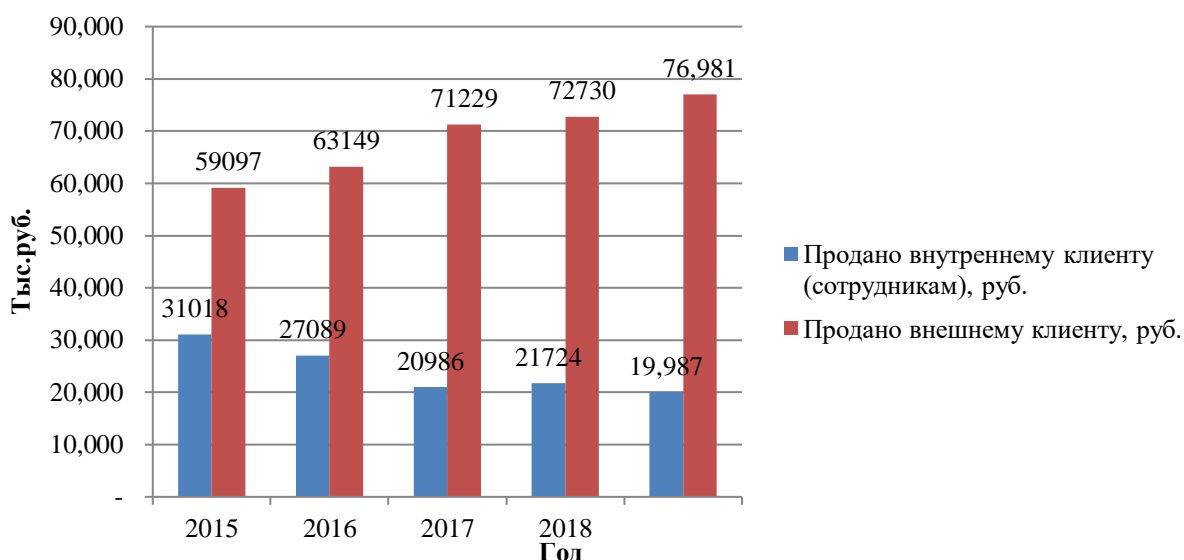


Рисунок 2.18 – Структура продаж путевок в «Еланчик» за 2015-2019 г.

Полученный график наглядно показывает, что в «Еланчике» имеется тенденция снижения продаж путевок сотрудникам, что связано с повышением родительской платы и уменьшением суммы компенсации стоимости для сотрудников. Таким образом, для того, чтобы поддерживать и увеличивать уровень дохода учреждения, необходимо привлекать все большее число внешних клиентов.

Проведем конкурентный сравнительный анализ лагерей Челябинской области. Главными конкурентами «Еланчика» являются детские лагеря «Аленушка», «Лесная застава», «Акакуль» (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Анализ конкурентов «Еланчик»

Лагерь	«Аленушка»	«Лесная застава»	«Акакуль»	«Еланчик»
В составе предприятия	ОАО «РЖД»	-	АО «ЧЭМК»	ПАО «ЧТПЗ»
Срок эксплуатации	46 года	60 лет	83 года	43 года
Место расположения	Г. Миасс, оз. Большой Еланчик	Сосновский район	Аргаяшский район, оз. Акакуль	Чебаркульский район, оз. Большой Еланчик

Продолжение таблицы 2.8

Лагерь	«Аленушка»	«Лесная застава»	«Акакуль»	«Еланчик»
Условия размещения	3-этажные кирпичные корпуса по 3-4 человека.	2-этажные кирпичные корпуса по 3-5 человек. 1-этажные корпуса по 8 человек.	2-этажные кирпичные корпуса по 6-8 человек.	3-этажные кирпичные корпуса по 4 человека.
Удобства	В номере/на этаже	В номере	На этаже, душ в отдельно блоке	На этаже
Вместимость смены, чел.	280	300	500	720
Количество смен	4	4	4	5
Количество дней в смене	21	21	18	18
Мед.обслуживание	Мед.пункт	Мед.пункт	Мед.пункт	Мед.пункт
Питание	5-ти разовое	5-ти разовое	5-ти разовое	5-ти разовое
Спортивная площадка	Крытая	Крытая	Открытая	Отсутствует
Досуг и развлечения	– боулинг, бильярд, – прокат роликовых коньков, велосипедов, самокатов, лодок, катамаранов, гидроциклов, игры в настольный теннис и волейбол, – спорткомплекс (стадион с беговыми дорожками, волейбольным и баскетбольным залами, тренажерами, тир), – актовый зал на 180 и 27 мест, – большой конференц-зал вместимостью до 150 человек, – wi-fi на всей территории, – проведение мероприятий	– бильярд, – прокат роликовых коньков, лыж – спортивный комплекс (теннисный зал, тренажерный зал и спортзал с трибунами на 150 человек), – ресторан, – бассейн, – актовый зал вместимостью до 300 человек, – конференц-залы вместимостью до 60 и до 40 человек, – wi-fi на всей территории, – проведение мероприятий, – бесплатная парковка	– конный кружок – клуб «лазертаг» – прокат квадроциклов – планетарий	– бильярд, – прокат коньков, лыж, санок, тюбингов, игры в теннис, – бар-караоке, – актовый зал, – конференц-зал на 120 мест, – wi-fi на всей территории, – проведение мероприятий, – бесплатная парковка

## Окончание таблицы 2.8

Лагерь	«Аленушка»	«Лесная застава»	«Акакуль»	«Еланчик»
Стоимость летней путевки	35 000 р.	27 000 р.	26 370 р.	24 500 р.
Стоимость одного дня	1 667 р.	1 286 р.	1 465 р.	1 361 р.
Каналы продвижения	Свой сайт + группа ВКонтакте	Свой сайт + группа ВКонтакте	Свой сайт + группа ВКонтакте	Свой сайт + группа ВКонтакте

Проведенный анализ показал, что «Еланчик» имеет конкурентное преимущество в виде самой низкой стоимости летней путевки и существенный недостаток в виде отсутствия удобств в номере, отсутствия спортивной площадки.

Отсутствие крытой спортивной площадки и современных технологичных площадок приводит к тому, что лагерь не способен отвечать требованиям юридических лиц, обращающихся в «Еланчик» за арендой для проведения конкурсов и мероприятий. Как следствие, лагерь имеет упущенный доход.

Также «Еланчик» можно назвать самым «молодым» лагерем. Вместимость лагеря «Еланчик» превосходит своих конкурентов и позволяет принять отдыхающих почти в два раза больше. При этом количество смен также увеличено до пяти, что позволяет получить большой доход.

Наиболее комфортабельным и современным с точки зрения инфраструктуры является лагерь «Аленушка», входящий в состав ОАО «РЖД». При этом лагерь имеет наиболее высокую стоимость летней путевки.

Наименее оснащенным и комфортабельным можно назвать лагерь «Акакуль», который имеет наименьший перечень досуга и развлечений на территории. Также срок эксплуатации лагеря составляет 83 года, что говорит о высоком износе материально-технической базы.

Отдельно можно отметить, что все четыре детских лагеря имеют свой сайт и группу «ВКонтакте» с целью продвижения услуг. Анализ групп в социальной сети «ВКонтакте» представлен в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Анализ групп «ВКонтакте» детских лагерей

	Лагерь			
	«Аленушка»	«Лесная застава»	«Акакуль»	«Еланчик»
Количество подписчиков	793	3969	3017	5757
Периодичность обновления информации	Реже раза в неделю	Ежедневно	Раз в неделю	Ежедневно

Наиболее популярной и активной группой «ВКонтакте» является группа детского лагеря «Еланчик», в которой наибольшее количество подписчиков и наилучшая периодичность обновления. Ежедневно специалист публикует актуальную информацию, вовлекая аудиторию в обсуждение интересных тем. Дети продолжают делиться впечатлениями и обмениваться фото и видео материалами даже после окончания смены. Это является эффективным инструментом взаимодействия с целевой аудиторией и продвижения услуг лагеря.

Таким образом, установлено, «Еланчик» является экономически привлекательным объектом для дальнейшего развития, который имеет положительную репутацию на рынке и обладает рядом конкурентных преимуществ. Однако, в связи с тенденцией снижения объема продаж внутреннему клиенту (сотрудникам ПАО «ЧТПЗ») необходимы мероприятия, которые привлекают новых клиентов.

#### Выводы по разделу два

Группа ЧТПЗ является одной из немногих промышленных компаний, которая сохранила в своем управлении учреждения социального назначения, предоставляющие услуги детского, семейного, культурного и спортивного отдыха. Таким образом, реализуется социальная политика компании, направленная на достижение благополучия сотрудников и членов их семей.

Большинство социальных учреждений Группы ЧТПЗ являются самокупаемыми и успешно функционируют на рынке услуг. Однако на их деятельность большое влияние оказывает фактор сезонности и для решения

данной проблемы необходимо обновление содержания услуг, материально-технической базы и проведение маркетинговых мероприятий.

В качестве наиболее перспективного объекта дальнейшего развития выбран детский оздоровительный лагерь «Еланчик», так как:

- имеет наибольшую социальную значимость для Группы ЧТПЗ;
- является окупаемым и привлекательным с точки зрения получения дохода и способности проведения ряда обновлений;
- обладает положительной репутацией на рынке и обширной клиентской базой;
- руководством принято решение о строительстве детского многофункционального центра на его территории.

### 3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СОЦИАЛЬНОГО ОБЪЕКТА «ЕЛАНЧИК»

#### 3.1 Разработка проекта детского многофункционального центра «Проекториум»

Проведенный анализ установил тот факт, что детский оздоровительный лагерь «Еланчик» имеет большой потенциал в виде положительной репутации на рынке, наличия обширной клиентской базы, устойчивого финансового состояния. Однако для того, чтобы выйти на рынок услуг не только Челябинской области, но и страны, реализовывать современные образовательные программы в области науки, техники и искусства необходимо обновление содержания услуг и материально-технической базы.

Современный мир предлагает человеку широкий выбор перспективных траекторий личностного развития. Такое многообразие сбивает с толку и не позволяет в полной мере реализовать свой потенциал. Для решения данной проблемы предлагается проект строительства детского многофункционального центра «Проекториум» на территории лагеря «Еланчик».

«Проекториум» – это центр современной материально-технической базы, обеспечивающий эффективное выполнение тематических программ, обусловленных интересами участников.

Цель реализации – новое содержание отдыха, ориентированного на потребности родителей и детей в детском оздоровительном лагере «Еланчик».

На данный момент лагерь работает в настоящем времени и не имеет опережающего развития. Другими словами, у этого социального объекта отсутствует стратегия развития, и даже уже сегодня набор услуг, предлагаемых в лагере «Еланчик», не в полной мере соответствует требованиям современных детей (таблица 3.1)



Таблица 3.1 – Факторы, обуславливающие актуальность проекта

Устаревшие программы отдыха	Инертность в привлечении клиентов	Растущие потребности цифрового поколения
Комплексная программа развивающего досуга для детей в каникулярный период	Стихийный поиск социальных партнеров для реализации трендовых программ детского отдыха	Малозффективные процессы информирования об услугах и возможностях
Семейный отдых «мать и дитя»	Авторитарность в предложении программ отдыха и оздоровления	Отсутствие альтернативы в выборе программ отдыха

Из статьи электронной газеты «Ведомости» от 31.03.2015, автор – Е. Горелова: «... По навыкам критического мышления Россия занимает 25-ю строчку рейтинга из 43 стран, говорится в отчете исследования ВЭФ и The Boston Consulting Group (BCG) «Новый взгляд на образование», опубликованном в марте 2015 г. Россияне оказались примерно в середине рейтинга и по показателям творческого мышления – 30-е место из 64. Не отличаемся мы и особой любознательностью: 27-е место из 43».

В основе образовательной концепции проекта «Проекториум» лежит цель – формирование у детей навыков, компетенций и личностных качеств, необходимых для достижения успеха в современном мире.

Задачи проекта:

- профориентация детей под современные требования бизнеса;
- подготовка будущих кадров в соответствии с решаемыми государственными задачами;
- реализация интеллектуального потенциала граждан РФ в создании конкурентоспособных продуктов и технологий в любом возрасте;
- мотивация к созидательному образу жизни.

Целевая аудитория проекта представлена в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Целевая аудитория детского многофункционального центра  
«Проекториум»

Характеристика	Значение
Пол	Мужчины, женщины
Возраст	30-45 лет
Социальная роль	Родители
Род занятий	Менеджеры/специалисты
Образование	Высшее
Жизненная позиция	Активная
Жизненные ценности	Семья, карьера, саморазвитие
Географическое положение	Россия, Челябинская и Свердловская области
Доход	Средний и выше среднего
Ожидания от детского досуга	Организация полезного и безопасного детского досуга для развития способностей, которые в будущем позволят ребенку получить востребованную профессию
Страхи	Отсутствие контроля, дисциплины и безопасности
Кто и что оказывает влияние на решение о выборе того или иного детского учреждения	Друзья/коллеги/родственники/педагоги, Интернет-ресурсы, лидеры мнений в социальных сетях
Конечный потребитель	Школьники (6-17 лет)

Конкурентами могут являться:

- Частные психологические центры, оказывающие услуги по профориентации и психологической помощи
- Частные тренинговые центры, оказывающие услуги мотивации на успех
- Детские лагеря Челябинской области, предоставляющие услуги детского оздоровительного отдыха

Ни один из описанных выше конкурентов не использует полный комплекс профориентационных методик, ограничиваясь стандартными тестами, либо

заклЮчением психолога и не предлагает услуги личного проектирования с дальнейшим сопровождением стратегии развития личности.

Концепция Проекториума воплощена в архитектурных решениях. Его конфигурация, выполняется в виде спирали, где каждый верхний уровень имеет возможность «просматривать» более низкие уровни – аналог анализа предыдущего опыта до осуществления выбора профессии или достижения поставленной профессиональной цели (рисунок 3.1)

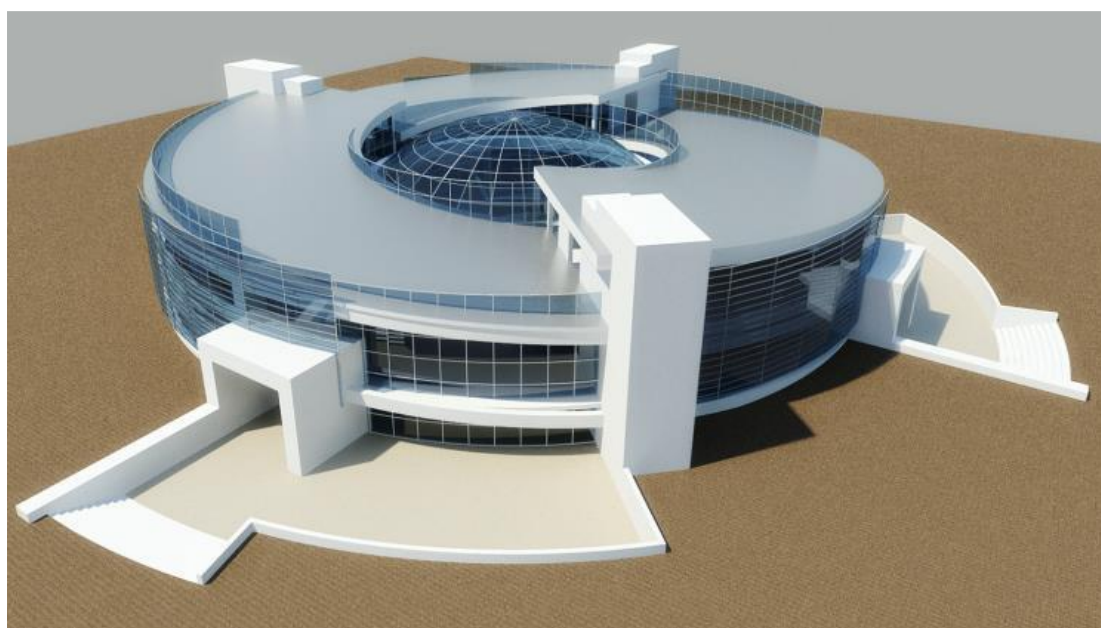


Рисунок 3.1 – Архитектурная концепция «Проекториум»

Общая площадь – 7 950 кв. м.

Средняя вместимость – 1 480 человек.

Все пространство формируется по технологии «Открытого пространства» и разделяется прозрачными перегородками.

Движение осуществляется по зонам рекреации или в смежные помещения. Вход-выход осуществляется в три отдельные входные группы. Переходы между уровнями осуществляются с помощью лифтов или по эскалаторам, установленным в конце образовательного цикла каждого уровня.

Для длительного нахождения предусмотрена зона коллаборации, в которой располагаются: зимний сад, предприятия общественного питания. В зонах рекреации для этих же целей располагаются пространства для отдыха, электронные библиотеки, магазины.

Прилегающая территория включает остановочные пункты, паркинг для автобусов, площадки и газоны для отдыха.

Подземный уровень организуют пространства паркинга, служебных помещений.

Все пространства оснащены системой интерактивно-мультимедийной навигации.

Любой посетитель может попасть на любой уровень (по эскалаторам или лифтам) и понаблюдать за ходом образовательного процесса, либо принять в нем непосредственное участие, задействовав систему депозита.

Часы работы «Проекториума»: с 9.00 до 21.00.

Наглядное представление первого уровня представлено на рисунке 3.2.

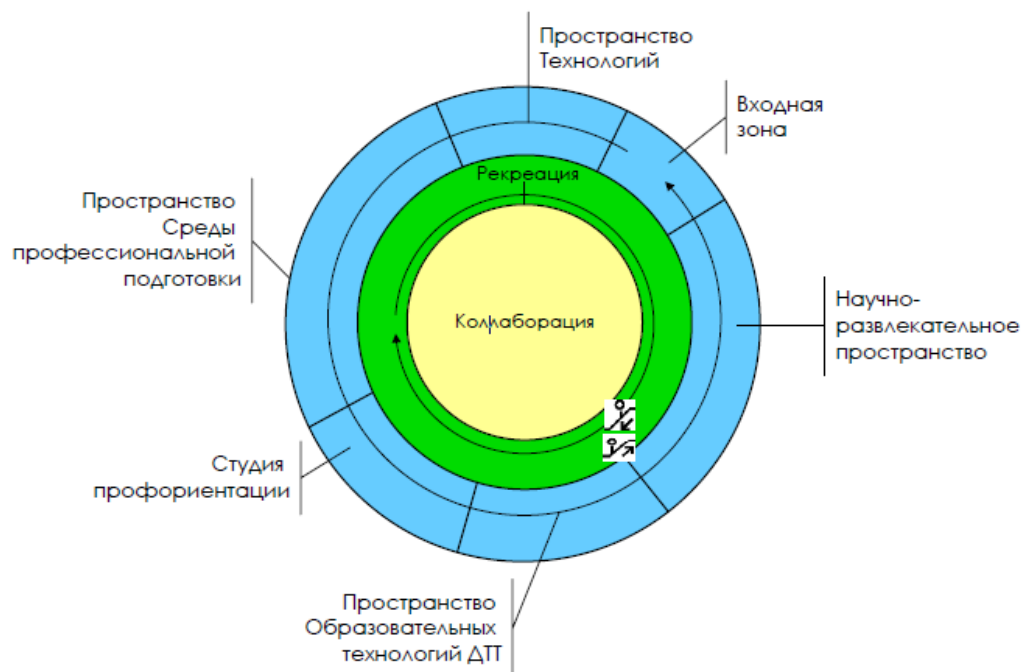


Рисунок 3.2 – Первый уровень «Проекториум»

Первый уровень включает следующие пространства:

- Пространство технологий;
- Пространство среды профессиональной подготовки;
- Студию профориентации;
- Пространство образовательных технологий
- Научно-развлекательное пространство.

Цели первого уровня:

- организация поисковой активности и досуга посетителей;
- включение посетителей в образовательный процесс в качестве активных участников (программы лояльности, персонификация образовательного процесса);
- стимулирование дополнительной активности посетителей (повторное посещение и/или выбор образовательных программ).

В пространстве технологий каждый может познакомиться с отраслями экономики региона и получить информацию об их технологическом развитии и развитии профессий в прошлом, настоящем и будущем. Также в данном пространстве посетители могут решать практические задачи по различным профессиональным направлениям.

В пространстве среды профессиональной подготовки каждый может получить информацию о концепции непрерывного образования, сформировать представление об участниках системы подготовки кадров (ВУЗах, СПО, школах, предприятиях) и их деятельности, направлениях подготовки.

В студии профориентации каждый может получить свой индивидуально-психологического профиль с указанием возможных профессий, направлений подготовки и стратегию своего профессионального развития.

В пространстве образовательных технологий посетители получают представление об образовательных программах и мероприятиях.

Научно-развлекательное пространство предназначено для организации научно-развлекательного досуга посетителей.

На первом уровне реализуются следующие образовательные методики:

- методы стимуляции поискового поведения;
- методы персонификации образовательного процесса;
- методы проблемного обучения.

Данные методы реализуются с помощью следующих образовательных технологий: поисковых, интерактивных, исследовательских, игровых, наставничества.

В пространстве профориентации первого уровня реализуется методика личного проектирования. Для обеспечения реализации данной методики используются технологии индивидуального и группового тестирования и интервью.

Для обеспечения реализации образовательных и профориентационных технологий на первом уровне используется следующее оборудование:

- 1) интерактивно-мультимедийные платформы и симуляторы;
- 2) аудиоустройства и видеоустройства;
- 3) АРМЫ пользователей;
- 4) программное обеспечение;
- 5) сайт с личным кабинетом пользователя;
- 6) рекламные-выставочные стенды;
- 7) электронная система депозита;
- 8) офисное оборудование.
- 9) лабораторно-исследовательское оборудование, натурные образцы инженерных устройств.

Наглядное представление второго уровня представлено на рисунке 3.3

Второй уровень образуют пространства лабораторий, учебных аудиторий, в т.ч. (Рисунок 3.3):

- 2 физико-технические лаборатории;
- 2 химико-биологические лаборатории;
- 2 лаборатории ИКТ;

- 2 лаборатории робототехники и инженерии;
- 10 учебных аудиторий.

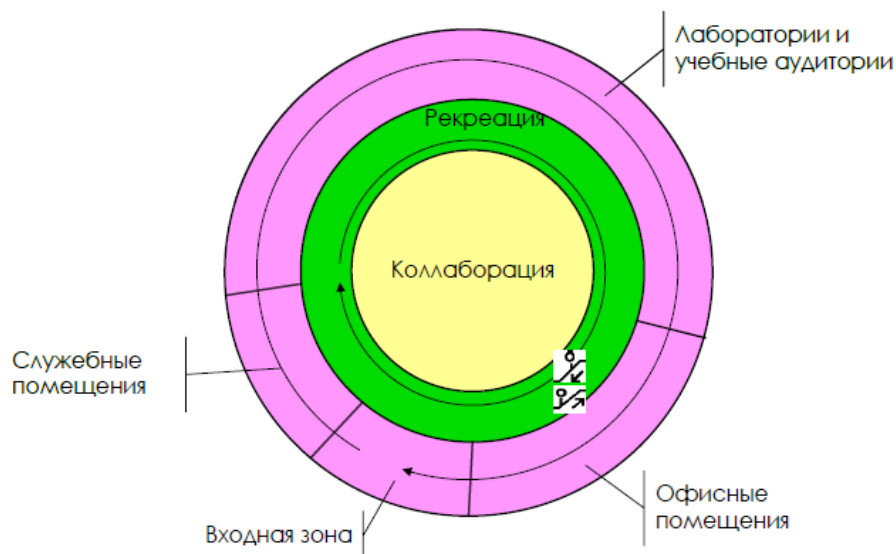


Рисунок 3.3 – Второй уровень «Проекториум»

Здесь осуществляются дополнительные образовательные программы для учащихся. Также здесь располагаются офисные и служебные помещения для штатных сотрудников.

Комплекс образовательных программ второго уровня включает следующие фундаментальные и инженерные дисциплины:

- теоретическая физика;
- физика для инженеров;
- архитектура;
- астрономия;
- математика;
- химия;
- биология;
- управление проектами;
- география;
- робототехника;

- информатика;
- программирование и пр.

В реализации данных программ применяются следующие методы:

- методы креативного мышления;
- методы управления проектами;
- персонификация образовательного процесса;
- методы научных исследований;
- индивидуальный, компетентностный, междисциплинарный, научный, деятельностный, проектный подходы;
- наставничество.

Набор образовательных технологий формируется под каждую образовательную программу.

Для обеспечения реализации образовательных программ используется следующее оборудование:

- 1) интерактивно-мультимедийное оборудование;
- 2) АРМы пользователей;
- 3) программное обеспечение;
- 4) материалы для организации творческой активности;
- 5) лабораторное оборудование;
- 6) производственное оборудование;
- 7) информационная система управления образовательным процессом;
- 8) расходные сырье, материалы, вещества и пр.;
- 9) офисное оборудование;
- 10) электронная система депозита.

Наполнение лабораторий формируется под образовательные программы и включает три группы оборудования:

- лабораторное оборудование для изучения фундаментальных дисциплин;
- более технологическое оборудование для реализации научно-исследовательских проектов;



– инженерное оборудование для реализации инженерных образовательных программ.

С 9.00 до 14.00 здесь проводятся мастер-классы по фундаментальным дисциплинам для посетителей.

С 14.00 до 21.00 на втором уровне для учащихся организуется образовательный процесс в соответствии с расписанием занятий (дополнительные образовательные программы).

Кроме этого, на данном уровне организуются и проводятся городские, региональные и всероссийские конкурсы.

Третий уровень образуют пространства лектория и офисных помещений (рисунок 3.4).

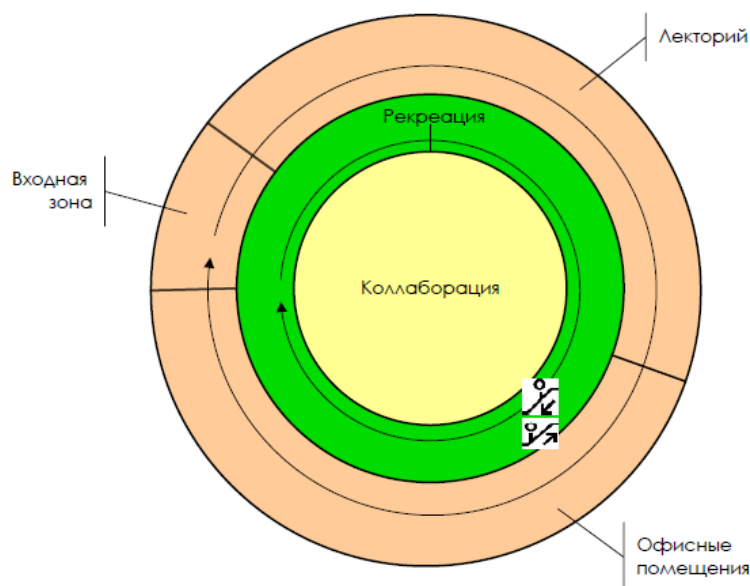


Рисунок 3.4 – Третий уровень «Проекториум»

Здесь осуществляются дополнительные образовательные программы для персонала школ, СПО, ВУЗов, субъектов бизнеса, а также для учащихся с привлечением селебрити и посетителей (ведущих преподавателей ВУЗов, СПО, «звезд» науки и инженерии, авторов инновационных разработок, владельцев бизнеса, экспертов отраслей).

Здесь же располагаются офисные помещения организаций-арендаторов, осуществляющих образовательную деятельность в соответствии с целями «Проекториума».

Организационная структура «Проекториума» включает следующие подразделения: администрацию, отдел маркетинга, отдел продаж, отдел ИКТ, отдел образовательных программ, административно-хозяйственный отдел, юридический отдел, службу безопасности, отдел кадров, бухгалтерию.

Монетизация осуществляется за счет разовых и корпоративных продаж образовательных услуг, аренды площадей.

Продуктом является разработанная стратегия личности, созданная по технологии «Я-проект» - оптимальный временной и ресурсный план достижения значимых для человека целей.

В результате клиент (родитель) получает:

- Заключение психолога о соционическом типе
- Описание типа ценностной ориентации, к которой он относится с рекомендациями
- Карту целей
- Образ идеального «Я» (личностные характеристики, которые клиент считает наиболее значимыми)
- Заполненную таблицу «Личная стратегия» (план мероприятий и рекомендации по развитию сильных сторон и компенсации слабых)
- SWOT-анализ (возможности и угрозы развития)
- Перечень профессий, к которым дети имеют способности, а также перечень школьных и дополнительных дисциплин, необходимых для рекомендуемых профессий, список ВУЗов, где им обучают.

Сроки реализации проекта – 01.12.2020 – 30.12.2021 г.

Реализация проекта состоит из последовательного выполнения этапов, представленных в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Этапы реализации проекта

Этап	Начало	Окончание
Формирование материально-технической базы	15.12.2020 г.	28.02.2021 г.
Подбор, обучение и аттестация кадрового резерва	15.12.2020 г.	28.02.2021 г.
Открытие и вывод на проектную мощность	01.03.2021 г.	30.12.2021 г.

Этапы реализации организационных изменений представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Этапы организационных изменений в рамках реализации проекта

Этап	Цель	Результат
Формирование новой организационной структуры.	Разработка и внедрение организационной структуры	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Организационная структура.</li> <li>2. Должностные инструкции с четкими обязанностями и сферами ответственности (должностной профиль сотрудников в соответствии с государственными и профессиональными стандартами).</li> <li>3. Положения о деятельности коллегиальных органов и структурных подразделениях.</li> <li>4. Положения об основных и вспомогательных видах деятельности (методическая, научная, инновационная, проектная, ИКТ и пр.).</li> <li>5. Штатное расписание.</li> <li>6. Информационная политика.</li> <li>7. Методика оценки эффективности образовательного процесса «360°».</li> <li>8. Программа обучения и аттестации сотрудников.</li> </ol>
Повышение мотивации персонала в развитии организации.	Разработка долгосрочной стратегии развития в концепции непрерывного образования и подготовки кадров, в которой прописана роль каждого сотрудника с понятными целями, задачами и результатами в новой организационной структуре	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегия развития.</li> <li>2. Программа обучения и аттестации сотрудников.</li> <li>3. Презентационные материалы (инфографика, стенды и прочее).</li> </ol>

#### Окончание таблицы 3.4

Этап	Цель	Результат
Повышение эффективности сотрудников.	Формирование прозрачных и понятных механизмов поощрения и вознаграждения персонала в рамках новой организационной структуры	1. Для ОУ - эффективный контракт с показателями КРІ в рамках основного образовательного процесса и внеурочной деятельности, договоры на совместительство с показателями КРІ (при необходимости). 2. Для субъектов бизнеса – трудовой договор с показателями КРІ. 3. Программа обучения и аттестации сотрудников.
Формирование профессиональной корпоративной культуры в новой организационной структуре.	Разработка и внедрение корпоративного кодекса поведения сотрудников	1. Корпоративный кодекс поведения сотрудников. 2. Программа обучения и аттестации сотрудников.
Повышение мотивации сотрудников на собственное профессиональное развитие в рамках требований государственных и профессиональных стандартов.	Разработка и внедрение планов карьеры каждого сотрудника	1. Планы карьеры сотрудников. 2. План профессионального развития сотрудников. 3. Программа обучения и аттестации сотрудников.
Обеспечение стабильности персонала, снижение дефицита профессиональных кадров.	Формирование кадрового резерва в рамках новой организационной структуры по всем должностям	1. Соглашения с ВУЗами педагогического профиля. 2. Программы педагогической практики. 3. Кадровый резерв из действующих сотрудников и студентов. 4. Портфолио кандидатов кадрового резерва. 5. Планы профессионального развития кадрового резерва.

В следующем параграфе проведем анализ экономической эффективности проекта.

### 3.2 Оценка экономической эффективности проекта

Для оценки экономической эффективности проекта был установлен общий объем капитальных вложений в реализацию детского многофункционального центра, который состоит из затрат на строительство, оборудование и оснащения центра.

Капитальные вложения рассчитаны, исходя из затрат на строительство и отделку 1м<sup>2</sup> жилого корпуса, определенных экспертным путем. В качестве экспертов привлекались инженеры управления капитального строительства ПАО «ЧТПЗ». Результаты их оценок приведены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Капитальные вложения в проект

Статья	Кол-во чел	м <sup>2</sup> на чел	Всего м <sup>2</sup>	цена м <sup>2</sup> (тыс.руб.)	Стоимость (тыс.руб.)
Строительно-монтажные работы					
Первый уровень	480		1 395		68 150
Пространство Технологий	60	3,5	210	80	16 800
Пространство Среды профессиональной подготовки	60	2	120	60	7 200
Студию профорientации	60	2	120	50	6 000
Пространство Образовательных технологий	70	2	140	40	5 600
Научно-развлекательное пространство	80	3,5	280	60	16 800
Коллаборация	150	3,5	525	30	15 750
Второй уровень	450		1475		59 300
Физико-технические лаборатории (2)	50	3,5	175	60	10 500
Химико-биологические лаборатории (2)	50	3,5	175	6	1 050
Лаборатории ИКТ (2)	50	3,5	175	60	10 500
Лаборатории робототехники и инженерии (2)	50	3,5	175	60	10 500
Учебные аудитории (10)	50	2	100	50	5 000
Служебные помещения	50	3	150	40	6 000
Коллаборация	150	3,5	525	30	15 750

### Окончание таблицы 3.5

Статья	Кол-во чел	м <sup>2</sup> на чел	Всего м <sup>2</sup>	цена м <sup>2</sup> (тыс.руб.)	Стоимость (тыс.руб.)
Строительно-монтажные работы					
Третий уровень	550		1 325		31 750
Лекторий	200	2	400	20	8 000
Офисные помещения	200	2	400	20	8 000
Коллаборация	150	3,5	525	30	15 750
Оборудование и оснащение					10 000
Прочие расходы, регистрация, разрешения, лицензирование					5 000
Итого					174 200

Таким образом, стоимость строительства, оснащения и получения необходимых документов составит 174 200 тыс.руб.

Предполагается, что в «Проекториуме» будет 9 смен: пять летних смен, осенняя смена, две зимних и весенняя. Количество дней смены варьируется в зависимости от длительности каникулярного периода

Стоимость путевки «Проекториума» на 3% выше путевки лагеря «Аленушка», который на данный момент является самой высокой. Предложенную стоимость можно обусловить качественной разницей в содержании программы смены.

Прогноз выручки проекта приведен в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Прогноз выручки проекта

Показатель	Лето	Осень	Зима	Весна
Вместимость учреждения, чел.	1480			
Количество смен	5	1	2	1
Количество дней смены	18	7	7	7
Стоимость путевки, руб.	36 000	14 000	14 000	14 000
Стоимость 1 дня, руб.	2 000	2 000	2000	2000
Выручка, руб.	266 400 000	20 720 000	41 440 000	20 720 000
Итого, руб.	349 280 000			

Таким образом, объем выручки при 100% загрузке учреждения в количестве 1480 человек составит 349 280 000 руб.

Предполагается, что часть персонала, занятого в «Еланчике» сохранится, а часть будет привлечена с целью найма специалистами по персоналу. Численность

персонала и заработная плата детского многофункционального центра «Проекториум» представлена в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Штатное расписание детского многофункционального центра «Проекториум»

Должность	Кол-во человек	Средняя заработная плата в месяц, руб.	Средняя заработная плата в год, руб.
Администрация	10	59 300	7 116 000
Отдел маркетинга	3	39 700	1 429 200
Отдел продаж	5	31 200	1 872 000
Отдел ИКТ	6	43 000	3 096 000
Отдел образовательных программ	5	42 500	2 550 000
Административно-хозяйственный отдел	15	25 700	4 626 000
Юридический отдел	2	35 000	840 000
Служба безопасности	6	25 000	1 800 000
Отдел Кадров	2	30 200	724 800
Бухгалтерия	2	35 000	840 000
Преподаватели	30	35 600	12 816 000
Итого	86		37 710 000

Таким образом, штат будет состоять из 86 специалистов, а ежегодные отчисления на заработную плату составят 37 710 000 руб.

Загрузка учреждения была спрогнозирована на пять лет с помощью экспертного метода. В состав экспертной комиссии вошли следующие специалисты:

– Начальник отдела и ведущий специалист отдела объектов социального назначения ПАО «ЧТПЗ»,

– Директор, ведущий специалист по экономике и финансам и менеджер по привлечению клиентов детского оздоровительного лагеря «Еланчик».

Экспертами установлено, что в первый год работы «Проекториума» загрузка не будет превышать 60%, в дальнейшем уровень достигнет максимума – 80%.

В данном проекте финансирование будет осуществляться полностью за счет собственных средств, то есть за счет средств Группы «ЧТПЗ».

Амортизационные отчисления рассчитывались по линейной схеме амортизации, исходя из нормативного срока службы основных средств. В таблице 3.8 приведен прогноз годовой суммы амортизационных отчислений на пятилетний период реализации проекта.

Таблица 3.8 – Амортизационные отчисления проекта

Амортизация	Сумма, тыс.руб.	Срок, лет	Амортизация за год, тыс.руб.
1 уровень	68 150		
строительство	54 520	30	1 817
отделка	13 630	3	4 543
2 уровень	59 300		
строительство	47 440	30	1 581
отделка	11 860	3	3 953
3 уровень	31 750		
строительство	25 400	30	847
отделка	6 350	3	2 117
оборудование	10 000	5	3 333
Итого			18 191

Общая стоимость проекта составит 217 598 тыс. руб., в нее входят:

- Капитальные вложения в размере 174 200 тыс. руб.,
- Операционные расходы в размере 43 398 тыс. руб. (заработная плата, материальные затраты, прочие расходы)

Расчеты экономической эффективности проекта представлены в таблице 3.9.

Ставка дисконтирования определена на основе формулы Гордона ( $i_{инфл} + i_{б/риск} + i_{риск}$ ) и составила 12%.

Таблица 3.9 – Экономическая эффективность инвестиционного проекта

Показатели	Год					
	0	1	2	3	4	5
Инвестиции, тыс.руб.	217 598					
Загрузка, %		60	70	80	80	80
Выручка, тыс.руб.		209 568	244 496	279 424	279 424	279 424



Окончание таблицы 3.9

Показатели	Год					
	0	1	2	3	4	5
Материальные затраты, тыс.руб.		10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Реклама (1% от выручки, тыс.руб.)		2 096	2 445	2 794	2 794	2 794
З/П, тыс.руб.		31 302	37 710	37 710	37 710	37 710
Начисления, тыс.руб.		13 460	16 215	16 215	16 215	16 215
Амортизация, тыс.руб.		4 346	4 346	4 346	808	808
Прибыль к нал.обл., тыс.руб.		148 365	173 780	208 359	211 896	211 896
Налог (20%), тыс.руб.		29 673	34 756	41 672	42 379	42 379
Чистая прибыль, тыс.руб.		118 692	139 024	166 687	169 517	169 517
Амортизация, тыс.руб.		4 346	4 346	4 346	808	808
Чистый денежный поток, тыс.руб.	-217 598	123 038	143 370	171 033	170 325	170 325
Ставка дисконтирования, %		12	12	12	12	12
Дисконтированный денежный поток, тыс.руб.		109 855	114 294	121 738	108 245	96 647
Чистый дисконтированный доход (NPV, $r=12\%$ , тыс.руб.)	333 180					

Показатели инвестиционной привлекательности проекта представлены в таблице 3.10.

Таблица 3.10 - Показатели инвестиционной привлекательности проекта

Показатель	Значение
Чистый дисконтированный доход, тыс. руб.	333 180
Дисконтированный период окупаемости (PBP)	1,7 года
Внутренняя норма доходности, IRR	60%
Индекс прибыльности, PI	2,53
Рентабельность продаж, %	59,07

Период окупаемости проекта составит 1,7 года. Индекс прибыльности говорит о положительной эффективности инвестиций, а значит, проект выглядит интересным для рассмотрения. Он определяет сумму прибыли на единицу вложенных средств. Значение данного показателя по Проекту превышает единицу

и составляет 2.53. Это устанавливает положительный экономический эффект, подтверждаемый также положительной величиной чистого приведенного дохода (NPV), равного 333 180 тыс. рублей. Внутренняя норма доходности (IRR) равна 60% и превышает ставку дисконтирования 12%. Эффективность проекта оценивается как высокая для данного уровня инвестиций и аналогичных проектов.

Согласно официальным методическим рекомендациям по оценке эффективности инвестиционных проектов, приоритетным показателем эффективности является чистый дисконтированный доход (ЧДД или NPV), определяемый как разница между суммой дисконтированных денежных потоков, генерируемых проектом, и суммой дисконтированных инвестиций. Проект считается экономически эффективным, если его ЧДД больше 0. При оценке ЧДД коэффициент дисконтирования рассчитан по формуле Гордона (сумма процента по безрисковым вложениям, платы за риск и процента инфляции) и составил 12%. При заданных условиях чистый дисконтированный доход проекта составит 333 180 тыс. рублей за 5 лет эксплуатации объекта.

Основные показатели эффективности проекта:

- чистый дисконтированный доход (NPV) – 333 180 тыс. рублей.;
- срок окупаемости – 1,7 года;
- индекс доходности (PI) – 2,53;
- внутренняя норма доходности (IRR) – 60%.

Социальные результаты проекта:

– Мотивация школьников Челябинской области к обучению и собственному развитию;

– Повышение уровня корпоративной социальной ответственности ПАО «ЧТПЗ» за счет инновационного подхода к обучению детей, позволяющего в будущем сформировать успешных личностей;

– Выход предприятий социальной сферы ПАО «ЧТПЗ» на более высокий уровень, повышение конкурентоспособности на рынке образовательных услуг;

– Повышение престижа технических специальностей и мотивация школьников к поступлению на технические специальности в учебные заведения Челябинской области;

– Подготовка будущих кадров для предприятий Челябинской области, в том числе и для ПАО «ЧТПЗ»;

– Повышение уровня удовлетворенности сотрудников ПАО «ЧТПЗ» услугами социальных учреждений компании;

– Увеличение числа современных рабочих мест с достойными уровнем заработной платы и условиями труда.

Таким образом, результаты проведенных расчетов позволяют сделать вывод об экономической эффективности и целесообразности реализации данного инвестиционного проекта. В следующем параграфе проведем анализ рисков проекта.

### 3.3 Анализ рисков проекта

В завершении оценки реализации проекта строительства детского многофункционального центра «Проекториум» был проведен качественный анализ рисков и даны общие рекомендации по минимизации их воздействия. Описание возможных рисков, их воздействия и способов снижения представлены в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Риски проекта

Описание рисков	Потенциальные воздействия	Способы снижения
Увеличение длительности срока строительства	Превышение планируемой сметы затрат, потеря потенциальных доходов и дополнительные затраты на хранение приобретенного оборудования	Мониторинг строительных работ. Выставление потенциальных пеней в случае несоблюдения сроков застройщиками. Материальная заинтересованность застройщиков

Окончание таблицы 3.11

Описание рисков	Потенциальные воздействия	Способы снижения
Превышение стоимости строительства	Возникновение потребности в дополнительном финансировании	Выбор надежного генподрядчика. Ведение переговоров об условиях договора подряда
Отсутствие своевременного получения всех разрешений и согласований	Потеря потенциальных доходов	Использование административного ресурса
Ухудшение общей макроэкономической ситуации в РФ	Снижение спроса и невозможность достижения запланированного уровня загрузки, необходимость снижения цен с целью повышения объемов продаж	Разработка эффективной маркетинговой политики, включающей различные механизмы ценовых скидок.
Снижение интереса к санаторно-курортному отдыху	Невозможность достижения планируемого уровня рентабельности основной деятельности	Диверсификация деятельности. Разработка рекламных компаний
Недостаток управления центрами прибыли	Отрицательный образ конкретных центров прибыли, потеря потенциальных доходов	Обучение персонала. Эффективная система подбора персонала. Разработка системы мотивации для руководителей центров прибыли
Возрастание суммы текущих затрат	Снижение планируемого уровня рентабельности основной деятельности	Заключение долгосрочных договоров с поставщиками. Мониторинг затрат
Нормативные риски	Ухудшение правовых и налоговых условий деятельности с вытекающим понижением результатов деятельности	Мониторинг изменений в законодательстве и своевременная корректировка планов
Технологические риски	В случае использования новых технологий конкурентами, отток потребителей с последующим снижением результатов деятельности	Отслеживание и внедрение новых технологий
Маркетинговые риски	Переоценка спроса на услуги, отсутствие интереса у покупателей	Четкое определение целевой аудитории и разработка системы продвижения услуг с использованием современных механик (интернет-маркетинг)

Для анализа рисков был использован анализ чувствительности – это широко используемый метод экономического и финансового анализа инвестиционных проектов. Он дает возможность определить критические значения параметров проекта, позволяет определить уровень устойчивости проекта с учетом потенциального изменения факторов риска.

#### Шаг №1

Предположим, что объем продаж по годам окажется выше/ниже на 10-20-30%, чем предполагает базовый сценарий. При условии неизменности остальных параметров проекта дисконтированный чистый денежный поток по годам будет выглядеть следующим образом (таблица 3.12).

Таблица 3.12 – Чувствительность NVP относительно изменения выручки

Изменение выручки в %	NVP	Процентное изменение NVP	Чувствительность NVP
-30	113 090	-66,06	2,20
-20	186 453	-44,04	2,20
-10	259 817	-22,02	2,20
0	333 180	-	-
+10	406 544	22,02	2,20
+20	479 908	44,04	2,20
+30	553 271	66,06	2,20

Таким образом, при росте объема продаж на 1% NPV проекта будет увеличиваться на 2,20%, и наоборот, при снижении объема продаж на 1% NPV проекта будет снижаться на 2,20%.

#### Шаг №2

Предположим, что постоянные затраты по годам окажутся выше/ниже на 10-20-30%. При условии неизменности остальных параметров проекта дисконтированный чистый денежный поток по годам будет выглядеть следующим образом (таблица 3.13).

Таблица 3.13 – Чувствительность NVP относительно изменения постоянных затрат

Изменение постоянных затрат в %	NVP	Процентное изменение NVP	Чувствительность NVP
-30	341 832	2,60	0,09
-20	338 948	1,73	0,09
-10	336 064	0,87	0,09
0	333 180	-	-
+10	330 297	-0,87	0,09
+20	327 413	-1,73	0,09
+30	324 529	-2,60	0,09

Это означает, что при увеличении постоянных затрат на 1% чистая приведенная стоимость проекта будет уменьшаться на 0,09%, и наоборот, при снижении постоянных затрат на 1% чистая приведенная стоимость проекта будет увеличиваться на 0,09%.

### Шаг №3

Предположим, что переменные затраты на единицу продукции по годам окажутся выше/ниже на 10-20-30%, чем предполагает базовый сценарий. При условии неизменности остальных параметров проекта дисконтированный чистый денежный поток по годам будет выглядеть следующим образом (таблица 3.14).

Таблица 3.14 – Чувствительность NVP относительно изменения переменных затрат

Изменение постоянных затрат в %	NVP	Процентное изменение NVP	Чувствительность NVP
-30	335 381	0,66	0,02
-20	334 648	0,44	0,02
-10	333 914	0,22	0,02

### Окончание таблицы 3.14

Изменение постоянных затрат в %	NPV	Процентное изменение NPV	Чувствительность NPV
0	333 180	-	-
+10	332 447	-0,22	0,02
+20	331 713	-0,44	0,02
+30	330 979	-0,66	0,02

При росте переменных затрат на единицу продукции на 1% NPV проекта будет уменьшаться на 0,02%, и наоборот, при снижении переменных затрат на единицу продукции на 1% NPV проекта будет увеличиваться на 0,02%.

Проведенный анализ чувствительности инвестиционного проекта показал, что его чистая приведенная стоимость наиболее чувствительна к изменению цены продукции и наименее чувствительна к изменению переменных затрат.

Результаты анализа чувствительности инвестиционного проекта из приведенного выше примера представлены на рисунке 3.5.

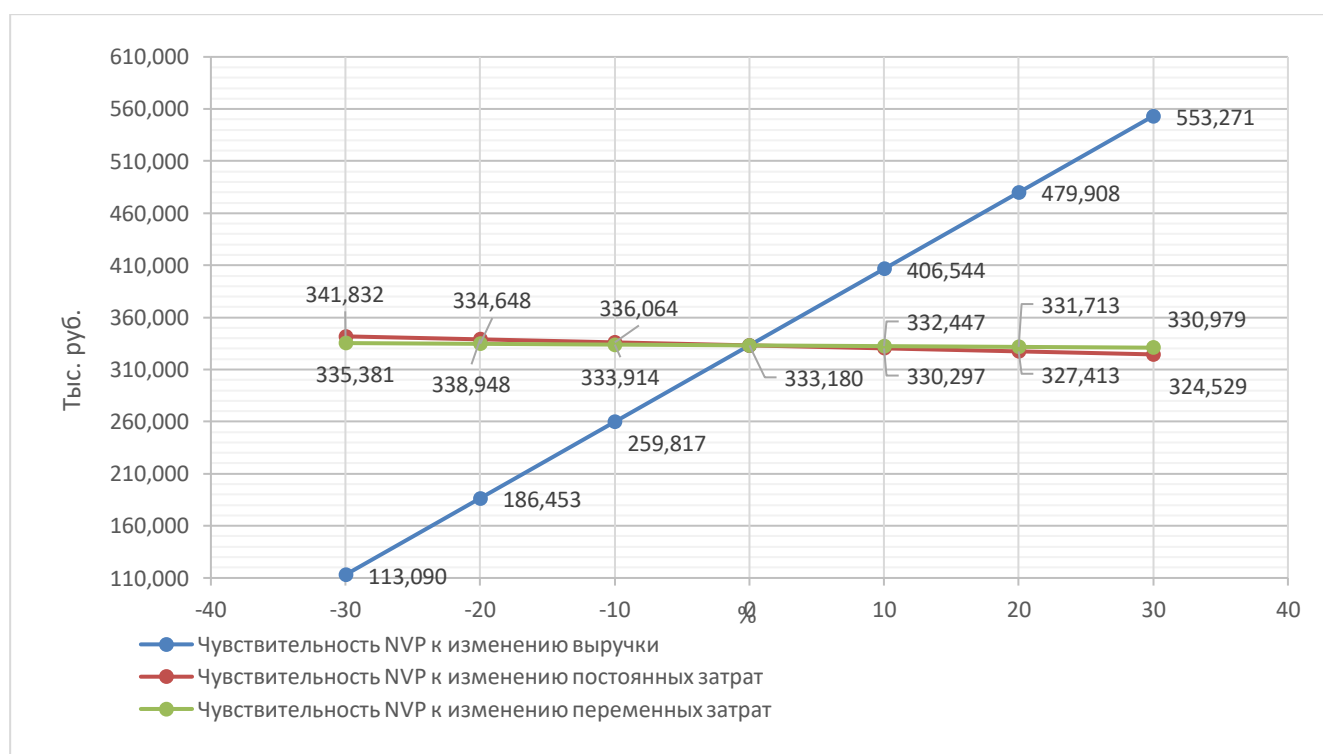


Рисунок 3.5 – Результаты анализа чувствительности проекта

В качестве рекомендаций по минимизации рисков может являться активное проведение маркетинговых мероприятий:

- создание эффекта уникальности с помощью формирования бренда;
- продвижение услуг лагеря в социальных сетях (SMM);
- формирование программы лояльности клиентов (система поощрения; клиентов с помощью бонусных карточек)
- привлечение партнеров.

### Выводы по разделу три

Анализ социальной сферы ПАО «ЧТПЗ» установил, что для ее развития необходимо обновить содержание программ детского отдыха и материально-техническую базу для соответствия трендам современности.

Руководством компании было принято решение о строительстве на территории детского оздоровительного лагеря «Еланчик» детского многофункционального центра «Проекториум» - центра современной материально-технической базы с целью формирования у детей навыков, компетенций и личностных качеств, необходимых для достижения успеха в современном мире. В основе концепции лежит оригинальная конфигурация, которая выполняется в виде спирали, где каждый верхний уровень имеет возможность «просматривать» более низкие уровни – аналог анализа достижения поставленной профессиональной цели. На данный момент можно сказать, что в Челябинской области отсутствуют конкуренты, предлагающие на рынке аналогичные услуги, что является безусловным преимуществом проекта.

Строительство центра запланировано на 2021 год. Объем инвестиций проекта составляет 217 598 тыс. руб., которые состоят из капитальных вложений и операционных расходов. Источником финансирования является собственный капитал ПАО «ЧТПЗ».



Проведенный экономический анализ установил экономическую эффективность проекта:

- чистый дисконтированный доход (NPV) – 333 180 тыс. рублей.;
- срок окупаемости – 1,7 года;
- индекс доходности (PI) – 2,53;
- внутренняя норма доходности (IRR) – 60%.

Проведенный анализ чувствительности инвестиционного проекта показал, что его чистая приведенная стоимость наиболее чувствительна к изменению цены продукции и наименее чувствительна к изменению переменных затрат.

Рекомендуется активное проведение маркетинговых мероприятий:

- создание эффекта уникальности с помощью формирования бренда;
- продвижение услуг лагеря в социальных сетях (SMM);
- формирование программы лояльности клиентов (система поощрения; клиентов с помощью бонусных карточек)
- привлечение партнеров.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы были получены следующие результаты:

1) Проведенный анализ исторического и зарубежного опыта социальной сферы промышленных предприятий показывает, что на современном этапе развития отечественной экономики социальная политика предприятия играет важную мотивирующую роль для ее персонала, и формирования позитивного внешнего имиджа компании в социуме. Большинство социальных учреждений были созданы в советское время. В постсоветский период многие рыночные субъекты снизили уровень социальных обязательств работодателя перед трудовым коллективом. Предприятия избавлялись от учреждений социальной сферы, как от источника дополнительных расходов. Однако, зарубежный опыт, прежде всего успешных компаний, функционирующих в США и развитых европейских странах, где сложилась система социального партнерства, говорит о том, что развития социальная сфера – источник долгосрочной перспективы для предприятия.

2) Обзор социальной сферы ПАО «ЧТПЗ» показал, что три из четырех социальных учреждений компании являются 100% окупаемыми и успешно функционируют на рынке услуг. Проблемой является большой срок эксплуатации (в среднем 50 лет) и процент износа (в среднем 37%). Большое влияние оказывает фактор сезонности, что снижает доходность учреждений. В настоящее время инструменты снижения воздействия данного фактора отсутствуют. Рекомендуется произвести обновление содержания услуг, материально-технической базы и проведение маркетинговых мероприятий с целью привлечения клиентов.

3) В качестве наиболее перспективного объекта дальнейшего развития был выбран детский оздоровительный лагерь «Еланчик», так как данное учреждение имеет наибольшую социальную значимость для Группы ЧТПЗ, является

окупаемым и привлекательным с точки зрения получения дохода и способности проведения ряда обновлений и обладает положительной репутацией на рынке. Проблемами лагеря являются отсутствие спроса вне каникулярного времени, устаревшие программы отдыха, инертность в поиске и привлечении клиентов, отсутствие необходимой материально-технической базы. Для ее решения рекомендуется создание необходимой инфраструктуры и наполнения ее уникальной образовательной программой для работы лагеря круглый год.

4) В настоящее время существует целесообразность развития социальной сферы ПАО «ЧТПЗ» за счет строительства детского многофункционального центра «Проекториум» - центра современной материально-технической базы на территории детского оздоровительного лагеря «Еланчик». В основе образовательной концепции проекта «Проекториум» лежит цель – формирование у детей навыков, компетенций и личностных качеств, необходимых для достижения успеха в современном мире. Проект предполагает увеличение числа клиентов с 650 до 2130 чел. В работе проведен анализ целевой аудитории проекта, представлена архитектурная и образовательная концепция, определены этапы реализации и предложены каналы продвижения.

5) Анализ показал, что для реализации проекта строительства детского многофункционального центра «Проекториума» необходим объем инвестиций в размере 217 598 тыс. руб. Финансирование будет осуществляться за счет собственного капитала ПАО «ЧТПЗ».

Основные показатели эффективности проекта:

- чистый дисконтированный доход (NPV) – 333 180 тыс. рублей.;
- срок окупаемости – 1,7 года;
- индекс доходности (PI) – 2,53;
- внутренняя норма доходности (IRR) – 60%.

Проведенный анализ чувствительности инвестиционного проекта показал, что его чистая приведенная стоимость наиболее чувствительна к изменению цены продукции и наименее чувствительна к изменению переменных затрат.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

### Нормативные акты

- 1 Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая (с изм. и доп.) // СЗ РФ. 1994. № 32.

### Публикации

- 2 Абдурахманова, И.В. История государства и права зарубежных стран: экзаменационные ответы / И.В. Абдурахманова, Н.Е. Орлова. - М.: Ростов н/Д: Феникс, 2018. - 416 с.
- 3 Афонин, А. М. Креативный менеджмент. Социальные, психологические и творческие аспекты экономики труда [Текст]: Учеб. пос. / А.М.Афонин, Ю.Н.Царегородцев и др. - М.: Форум: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 272 с.
- 4 Булыгин, Ю.Е. Основы теории организации социального управления. Учебное пособие / Ю.Е. Булыгин, В.И. Волковский. - М.: ЧеРо, 2018. - 142 с.
- 5 Безопасность личности и социума как основа совместной социальной политики государства и общества. - М.: Норма, 2015. - 160 с.
- 6 Боковня, А. Е. Мотивация - основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании) [Текст]: монография / А.Е. Боковня. - М.: ИНФРА-М, 2017. – 144 с.
- 7 Верт, Н. История Советского государства. 1900-1991 / Н. Верт. - М.: Весь Мир; Издание 2-е, 2017. - 544 с.
- 8 Горбухов, В. А. Основы социального управления / В.А. Горбухов. - М.: Форум, 2018. - 224 с.
- 9 Голобурдонова, Н.А. Современные тенденции в мотивации и стимулировании персонала изучаемого Банка // Кадровик. - 2016. - № 23. 257 с.

- 10 Гуревич, П. С. Психология личности [Текст]: Учебное пособие для студентов вузов / Гуревич П.С. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 559 с.
- 11 Жуков, В.И. Основы социальной политики. Учебник. Гриф УМО вузов России; Российский государственный социальный университет (РГСУ) - М., 2018. – 425 с.
- 12 Зайцев, Д. В. Организация, управление и администрирование в социальной работе / Д.В. Зайцев. - М.: Дашков и Ко, Наука-Спектр, 2017. - 264 с.
- 13 Исаев, И.А. История государства и права России / И.А. Исаев. - М.: Юристъ; Издание 3-е, перераб. и доп., 2016. - 544 с.
- 14 История государства и права России: Учебник / ред. Ю.П. Титова. - М.: Проспект, 2015. - 544 с.
- 15 Кибанов, А. Я., Ивановская Л. В. Экономика и социология труда. М.: Инфра-М, 2014. – 320 с.
- 16 Колмакова, Е. М. Развитие социальной сферы в условиях перехода к инновационной экономике//Вестник Челяб. гос. ун-та. 2014. № 31 (246). – С. 40.
- 17 Кох, Р. Менеджмент и финансы: от А до Я / Пер. с англ. В. Швецова. СПб.: Питер, 2016. – 496 с.
- 18 Коньшев, Д.Н. «Догнать и перегнать...». К вопросу об аграрных экспериментах Н.С. Хрущева // Власть. - 2014. - №3. - 175 с.
- 19 Кузнецова, О.Д. Экономическая история: учебник для академического бакалавриата/О.Д. Кузнецова, И.Н. Шапкин, А.С. Квасов, Л.И. Пермякова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2014. - 537 с.
- 20 Краснопевцева, И.В. Социально- экономические аспекты управления производительностью труда на промышленных предприятиях // Научные ведомости Белгородского университета. Серия: История. Политология. Экономика. Информатика. Т. 26. № 8-1 (151), 2013. С. 34-42.
- 21 Лапкова, А.Г. О важности социального аспекта в развитии трудовой активности персонала современных предприятий//Управление и

- экономика: сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф. Пенза: Приволжский Дом знаний, 2015. С. 18.
- 22 Липатов, С.М. Вовлеченность работника в организацию» или «увлеченность работой»: соотношение понятий / Организационная психология. – 2017. – Т.5. – № 1. – С. 104-110.
- 23 Маслоу, А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2019. – 400 с.
- 24 Никитина, Л.М. Корпоративная социальная ответственность / Л.М. Никитина, Д.В. Борзаков. - Ростов н/Д: Феникс, 2015. - 445с.
- 25 Ожегов, С.И. «Толковый словарь русского языка». 28–е издание. – М.: Мир и Образование. – 2015.
- 26 Организация, управление и администрирование в социальной работе. Учебник. – М.: Юрайт, 2016. - 426 с.
- 27 Основы социального управления: моногр. – М.: Высшая школа, 2016. – 272 с.
- 28 Петров, Г. И. Основы советского социального управления / Г.И. Петров. - М.: Издательство Ленинградского государственного ордена Ленина университета, 2016. - 290 с.
- 29 Сальникова, Д.В. Моделирование взаимосвязи между субъективным экономическим благополучием граждан и поддержкой институтов социального государства в странах ЕС / Д.В. Сальникова. – М.: Синергия, 2017. - 523 с.
- 30 Сидоркина, И.Н., Зарипова, Н.Ш. Социальная сфера организации, сущности и перспективы развития на промышленных предприятиях. // Управление человеческими ресурсами. – 2017. - № 7. – С. 414-418.
- 31 Тавокин, Е.П. Основы социального управления. Учебное пособие / Е.П. Тавокин. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 159 с.
- 32 Форд, Г. Моя жизнь. Мои достижения. М.: АСТ, 2014. 352 с.

- 33 Чалдаева, Л. А. Экономика организации: учебник и практикум для академического бакалавриата / Л. А. Чалдаева [и др.]; под редакцией Л. А. Чалдаевой, А. В. Шарковой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 361 с.
- 34 Черкасова, С.А., Казиева, Ж.Н., Раджабова, Д.А. Социально-экономические аспекты устойчивого развития предприятия // Известия ДГПУ. Т. 10. № 2. 2016 . – С. 20-25.
- 35 Экономический справочник руководителя предприятия / Сост. Рыжиков. С.В., Золотогоров, В.Г. Ростов-на-Дону: Феникс, 2016. – 320 с.
- 36 Юшков, С.В. История государства и права СССР. Часть I / С.В. Юшков. - М.: Юридическое издательство Министерства юстиции; Издание 2-е, перераб. и доп., 2016. - 767 с.

#### Интернет-ресурсы

- 37 Рябченко, В. Социальная политика корпораций: зарубежный опыт и российская практика// [Электронный ресурс] magref.ru – образовательный портал. [09.01.2015]. Дата обращения 01.09.2019
- 38 <https://www.gallup.com/>
- 39 Bakker A.B., Albrecht S., Leiter M. Key questions regarding work engagement.// European Journal of Work and Organizational Psychology.2011. Vol.20, P. 5. (pp.4-28)
- 40 <https://trendeconomy.ru/>