

Интернет-журнал «Наукovedение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 8, №2 (2016) <http://naukovedenie.ru/index.php?p=vol8-2>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/113EVN216.pdf>

DOI: 10.15862/113EVN216 (<http://dx.doi.org/10.15862/113EVN216>)

Статья опубликована 25.04.2016.

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Басова М.М. Анализ социальных аспектов устойчивого развития градообразующего предприятия в условиях современного моногорода // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №2 (2016)

<http://naukovedenie.ru/PDF/113EVN216.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/113EVN216

**УДК 338**

**Басова Мария Михайловна**

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Россия, Москва<sup>1</sup>

Старший преподаватель

Кандидат экономических наук

E-mail: [mashashik@mail.ru](mailto:mashashik@mail.ru)

РИНЦ: [http://elibrary.ru/author\\_items.asp?authorid=698322](http://elibrary.ru/author_items.asp?authorid=698322)

## **Анализ социальных аспектов устойчивого развития градообразующего предприятия в условиях современного моногорода**

**Аннотация.** В статье дается анализ социальных аспектов устойчивого развития градообразующего предприятия современного моногорода с учетом интересов всех заинтересованных сторон. Отмечается, что соблюдение баланса интересов всех заинтересованных сторон, включая экономическую и социальную составляющие, выступает неременным условием его поступательного развития. Анализ проводился на основе данных градообразующего предприятия - Приаргунского производственного горно-химического объединения моногорода Краснокаменск Забайкальского края. Изучение основных показателей Краснокаменска показывает, что его можно отнести к перечню городов с высоким риском социально-экономического развития.

Значительное место в статье отводится характеристике социальных интересов основных групп стейкхолдеров, наличию «стыков» их целей, что обуславливает конфликт их интересов в условиях ограниченности ресурсов, привлекаемых для удовлетворения их потребностей. Выделены две основные группы стейкхолдеров, в рамках которых наиболее часто возникают конфликтные ситуации: внутренние и внешние. Внутренняя группа характеризует конфликт интересов наемных работников и собственников предприятия; внешняя группа ориентирована на гармонизацию интересов государственных (муниципальных) властей, местных сообществ и собственников предприятия. Для снижения «разрывов» их интересов приводится авторский взгляд на комплексную социальную программу по развитию персонала и социальной поддержке жителей города Краснокаменск, ориентированную на обеспечение баланса интересов всех заинтересованных сторон.

**Ключевые слова:** градообразующее предприятие; моногород; стейкхолдеры; устойчивое развитие; экономическая составляющая устойчивого развития; социальная

---

<sup>1</sup> 125993, Москва, ГСП-3, Ленинградский проспект, д. 49

составляющая устойчивого развития; интересы заинтересованных сторон; конфликт интересов заинтересованных сторон; баланс интересов заинтересованных сторон; оптимизация социальных расходов

На современном этапе градообразующие предприятия и эффективность их деятельности являются важным фактором, определяющим характер и уровень социально-экономического развития моногородов России. Градообразующие предприятия создают рабочие места, определяют уровень и качество жизни населения, обеспечивают развитие рынков труда, производства, инфраструктуры и услуг.

В этой связи рассмотрение проблем, связанных с устойчивым развитием градообразующего предприятия, является весьма актуальным. Одним из основных направляющих векторов деятельности предприятия в целях устойчивого развития является выявление интересов и ожиданий заинтересованных сторон (стейкхолдеров). В процессе своей деятельности любая организация должна стремиться к соблюдению баланса интересов всех заинтересованных сторон.

В этом разрезе следует выделить экономическую и социальную составляющие. Экономическая составляющая устойчивого развития определяет высокий уровень экономического положения заинтересованных сторон, а социальная воздействует на социальные системы, в рамках которых функционирует градообразующее предприятие. Оценка экономической и социальной результативности осуществляется на основе анализа влияния организации на заинтересованные стороны на местном, региональном и федеральном уровнях.

В данной статье остановимся на анализе социальных аспектов устойчивого развития градообразующего предприятия - Приаргунского производственного горно-химического объединения (далее - ПАО «ППГХО») моногорода Краснокаменск Забайкальского края с позиции обеспечения баланса интересов всех заинтересованных сторон.

Вначале - немного информации о моногороде. Краснокаменск является вторым по величине городом Забайкальского края по уровню развития промышленности, инфраструктуры, образованию, наличию инженерного потенциала. Структура экономики моногорода Краснокаменск приведена в таблице 1. Данные таблицы 1 характеризуют высокий удельный вес промышленного производства (44%) в общей структуре экономики моногорода.

**Таблица 1**

**Структура экономики моногорода Краснокаменск на 01.01.2015 года**  
(составлено автором)

Структура экономики	Доля, %
Промышленное производство, в том числе:	44,0
- обрабатывающие производства	14,7
- производство и распределение электроэнергии, газа и воды	26,7
- добыча полезных ископаемых	2,6
Торговля	36,3
Транспорт и связь	4,8
Строительство	2,5
Лесозаготовки	0,4
Прочие	12,0

В настоящее время Правительство РФ<sup>2</sup> относит моногород Краснокаменск к перечню городов с высоким риском социально-экономического развития; идет снижение налоговых доходов местного бюджета в связи с высвобождением работников градообразующего предприятия (на 2 097 человек (или на 22,5%)); имеет место рост безработицы, уровень которой в 2014 году составил 1,42 (в 2013 году данный показатель составлял 0,7). В моногороде в целом отмечается низкий уровень жизни населения и рост миграции. В Краснокаменске почти нет мест для проведения культурного досуга, возможностей получения высшего образования (желающие учиться, уезжают в ближайшие крупные города); потеря работу вызывает увеличение миграции. По состоянию на 01.01.2013 года численность населения моногорода составила 54 608 человек; на 01.01.2014 года – 53 795 человек; на 01.10.2015 года – 53 324 человек (таблица 2). По сравнению с 2013 годом численность населения уменьшилась на 1 284 человека.

**Таблица 2**

**Численность населения моногорода Краснокаменск (составлено автором)**

Наименование показателей	Годы					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Население на начало года, тыс. человек	55,596	55,429	55,418	54,608	53,795	53,324
Естественный прирост/убыль, тыс. человек	0,168	0,059	0,106	0,249	0,056	-
Миграционный прирост/убыль, тыс. человек	- 0,149	- 0,226	- 0,117	- 0,942	- 0,969	-

Советом городского поселения «Город Краснокаменск» 28 января 2016 года было принято решение о разработке Плана модернизации моногорода городского поселения «Город Краснокаменск» на 2016-2025<sup>3</sup>. В этом документе немаловажная роль отводится вопросам разработки стратегии устойчивого развития градообразующего предприятия - ПАО «Приаргунское производственное горно-химическое объединение», которое как элемент структуры «Росатома» входит в состав АО «Атомредметзолото» и является одним из крупнейших в мире уранодобывающих предприятий. Основными направлениями его деятельности являются: выполнение комплекса работ по добыче и переработке урановых руд, выпуску и отгрузке готовой продукции, добыче угля, производства тепла и электроэнергии. По итогам 2014 года ПАО «ППГХО» вошло в десятку крупнейших в мире предприятий-производителей урана (7-е место), а среди предприятий, добывающих уран подземным способом, занимает 3-е место. Доля предприятия в мировом производстве природного урана составила в 2014 году более 3,61%.

Как показывает практика, градообразующее предприятие может рассчитывать на устойчивое развитие только в том случае, если оно ориентируется в своей деятельности на удовлетворение интересов всех заинтересованных сторон (стейкхолдеров), которые определяются их желаниями тем или иным образом влиять на предприятие. Каждый стейкхолдер имеет свои экономические и социальные интересы в организации. Экономические интересы отражают объективные мотивы их отношения к результатам производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Социальные интересы – это направленность

<sup>2</sup> Распоряжение правительства РФ от 29 июля 2014 года № 1398-р перечень моногородов.

<sup>3</sup> Решение Совета городского поселения «Город Краснокаменск» от «28» января 2016 года «Об утверждении Плана модернизации моногорода городского поселения «Город Краснокаменск» на 2016-2025 годы».

мотивации и целеполагания, определяемая статусом индивидов, групп и слоев в социуме, их отношением к системе управления и распределения доходов.

Анализ и обобщение общемировой практики свидетельствует, что каждое предприятие в зависимости от основных направлений его деятельности и интересов участников, по-своему понимает социальные аспекты деятельности [4].

В таблице 3 представлены социальные интересы основных групп стейкхолдеров.

**Таблица 3**

**Общая характеристика социальных интересов основных групп стейкхолдеров  
(составлено автором)**

<b>Тип стейкхолдера</b>	<b>Социальные интересы</b>
Собственники организации	Обеспечение устойчивого функционирования и динамического развития предприятия; Своевременное обеспечение производства кадрами, по количественному и качественному уровню; Успешное внедрение нововведений; Снижение текучести кадров; Повышение приверженности персонала своей организации и повышение вовлеченности персонала.
Наемные работники	Возможность профессионального роста, поддержание и повышение профессиональной квалификации и компенсации; Приобретение профессиональных знаний; Высокий уровень оплаты труда; Повышение социальной защищенности на предприятии и на рынке труда, широкий пакет социальных гарантий; Рост личной конкурентоспособности; Безопасные условия труда.
Представители государственной и муниципальной властей	Рост занятости населения; Обеспечение своевременного и полного поступления платежей в бюджет; Наличие и реализация благотворительных программ, разрабатываемых градообразующим предприятием.
Местные сообщества	Содействие социальной устойчивости государства; Благополучие социальной среды; Повышение уровня жизни в регионе; Развитие региона через социальные инвестиции.

Из таблицы 3 видно, что «стыки» целей стейкхолдеров обуславливают конфликт их интересов в условиях ограниченности ресурсов, привлекаемых для удовлетворения их потребностей. Выделим две основные группы стейкхолдеров в рамках которых наиболее часто возникают конфликтные ситуации.

Первая группа – условно назовем ее внутренней; характеризует «стыки» интересов наемных работников (служащих, руководителей, топ – менеджеров, рабочих, специалистов и др. и собственников предприятия (акционеров имеющих представителей в совете директоров; лиц, имеющих контрольный пакет акций и др.). Вторая группа – назовем условно ее внешней - ориентирована на сопряжение интересов государственных (муниципальных) властей, местных сообществ и собственников предприятия.

Первая группа является наиболее напряженной в плане конфликтных ситуаций. Основные требования наемных работников связаны с увеличением дополнительных

инвестиций в повышение профессиональной квалификации и приобретению профессиональных знаний; усилении социальной защищенности на рынке труда и на предприятии; обеспечению безопасных условий работы и т.д. Задачей же собственников предприятий является минимизация этих инвестиций при сохранении собственных интересов. Налицо конфликт между приверженностью высокообразованного и социально защищенного персонала предприятию и программой экономии затрат. Как можно достичь этого баланса? Для ответа на вопрос необходимо остановиться на анализе кадровой политики градообразующего предприятия.

Основными задачами кадровой политики ПАО «ППГХО» являются:

1. Оптимальная обеспеченность предприятия кадрами;
2. Создание эффективной системы мотивации и стимулирования персонала;
3. Развитие системы обучения и повышения квалификации работников;
4. Развитие молодого поколения;
5. Совершенствование системы охраны труда и промышленной безопасности.

Основной целью кадровой политики ПАО «ППГХО» является формирование высококвалифицированного кадрового состава для обеспечения эффективного решения текущих задач в процессе реализации стратегических целей. Руководство предприятия проводит политику по сохранению и обновлению трудового потенциала.

Социальные корпоративные программы предприятия призваны привлекать и удерживать наиболее ценных специалистов, укрепляя их позитивное отношение к компании, способствуя решению производственно-экономических задач. В ПАО «ППГХО» введена в действие Единая отраслевая социальная политика (ЕСП) Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом», в рамках которой реализуются корпоративные социальные программы: санаторно-курортного лечения, добровольного медицинского страхования, страхования от несчастных случаев и болезней, поддержки неработающих пенсионеров, оказания помощи в приобретении жилья, негосударственного пенсионного обеспечения (таблица 4). Общий объем финансирования социальных корпоративных программ в 2014 году составил 204779 тыс. руб.

**Таблица 4**

**Общая характеристика корпоративных социальных программ (КСП)  
ПАО «ППГХО» за 2014 год**

<b>Направление программы</b>	<b>Объем финансирования (тыс. руб.)</b>	<b>Подразделы программы</b>	<b>Основные направления реализации программы</b>
Охрана здоровья и медицинское обеспечение:	32 709	Добровольное медицинское страхование». Добровольное страхование от несчастных случаев и болезней».	Все сотрудники застрахованы по программе ДМС от несчастных случаев и болезней. В соответствии с условиями страхования на амбулаторно-поликлиническую, консультативно-диагностическую, стационарную помощь, оплату зубопротезирования было затрачено более 17,7 млн. руб.

<b>Направление программы</b>	<b>Объем финансирования (тыс. руб.)</b>	<b>Подразделы программы</b>	<b>Основные направления реализации программы</b>
		Санаторно-курортное лечение (СКЛ).	СКЛ получили - 465 человек. Ежегодно организуется летний отдых детей - в оздоровительных лагерях отдохнуло 1 100 детей работников.
Оказание помощи работникам в улучшении жилищных условий».	9956	Жилищная программа.	С 2011 г. на предприятии реализуется жилищная программа, в рамках которой производится частичная компенсация процентов по ипотечным кредитам. Заключен договор с филиалом Сбербанка г. Краснокаменска о предоставлении работникам льготных ипотечных кредитов, при этом до 70% нагрузки по оплате процентов берет на себя предприятие. Оказана помощь 104 работникам в приобретении постоянного жилья путем частичного возмещения затрат по уплате процентов по ипотечному кредиту на приобретение жилья. Всего в 2014 году: выделено общежитие – 75 работникам (46 работников поставлены в очередь); выделены служебные квартиры – 51 работнику. Общая потребность в жилье по итогам 2014 года составляет - 214 человек.
Оказание помощи работникам»	4 152	Социальная поддержка семьи, материнства, отцовства и детства.	Новогодние подарки для детей работников, в 2014 году на новогодние подарки детям было выделено 1 600 тыс. руб.. Материальная помощь в случае тяжелого заболевания работника/детей работника. Материальная помощь работникам в связи с рождением ребенка. Материальная помощь молодым работникам, вступившим в брак впервые.

Направление программы	Объем финансирования (тыс. руб.)	Подразделы программы	Основные направления реализации программы
Поддержка неработающих пенсионеров»	68207	Персональные доплаты к пенсиям, при увольнении в связи с уходом на пенсию.	<p>Материальная поддержка в виде персональной доплаты к пенсии неработающим пенсионерам, имеющим заслуги перед государством и предприятием.</p> <p>Материальная помощь заслуженным и почётным пенсионерам ПАО «ППГХО».</p> <p>Компенсация 90% стоимости путевки в санаторий – профилакторий «Горняк», один раз в три года, неработающим пенсионерам, отработавшим в объединении не менее 15 лет.</p> <p>Бесплатные путевки пенсионерам-участникам ВОВ и работникам тыла в санаторий – профилакторий «Горняк», при стаже работы в Обществе не менее 10 лет.</p>
Организация спортивных и культурных мероприятий»	4193	Физкультурно-оздоровительная, спортивно-массовая, культурно-просветительная и воспитательная работа.	<p>Соревнования по различным видам спорта между подразделениями Общества.</p> <p>Культурно-массовые мероприятия, приуроченные к праздничным датам.</p> <p>Конкурсы художественной самодеятельности между подразделениями Общества.</p> <p>В 2014 году проведён традиционный конкурс самодеятельных коллективов «Слава труду».</p> <p>Команда ПАО «ППГХО» приняла участие в олимпиаде Уранового холдинга «АРМЗ» и заняла первое общекомандное место.</p> <p>Активные молодые семьи ПАО «ППГХО» приняли участие в летней образовательной сессии 2014 года, которая проходила на базе санатория-профилактория «Горняк».</p> <p>Высоко оценена работа профсоюзной организации по организации и финансированию деятельности военно-патриотического клуба «Зарница» и спортивных соревнований.</p>
Негосударственное пенсионное обеспечение»	49306	Программа негосударственного пенсионного обеспечения.	<p>Программа негосударственного пенсионного обеспечения насчитывает 747 участников.</p> <p>Корпоративную пенсию получают 52 чел. (в 2013 году - 18 чел., в 2014 году - 34 чел.).</p>

Направление программы	Объем финансирования (тыс. руб.)	Подразделы программы	Основные направления реализации программы
Оплата проезда к месту отдыха	31536	Программа оплаты проезда.	Оплата проезда осуществляется один раз в год для работника и один раз в три года для одного члена семьи работника. 1717 работникам ПАО «ППГХО» и членам их семей в 2014 году был оплачен проезд к месту использования отпуска.
Прочие расходы социального характера	4720		
Общий объем финансирования программ	<b>204779</b>		

Мотивация труда персонала - важнейшее условие успеха организации. Объем денежных средств, направленных на оплату труда в ПАО «ППГХО» в 2014 году составил 4 103 245,8 тыс. руб. Среднемесячная заработная плата в 2014 году составила 43 125 руб. на одного работающего, что выше среднемесячной зарплаты за 2013 год на 5,1%. Рост был обусловлен выплатой премий за достижение ключевых показателей эффективности (КПЭ) 2013 года и компенсаций за неиспользованный отпуск.

Система мотивации и стимулирования персонала, уделяя повышенное внимание к качеству жизни сотрудников, предусматривает различные льготы и социальные гарантии для работников ПАО «ППГХО». В целом, на предприятии ежегодные расходы социального характера на одного работника предприятия постоянно растут. Так, в 2011 г. они составляли 10 тыс. руб., в 2014 г. – 25 тыс. руб., а в 2015 г. превысили 27 тыс. руб. При этом, около 70% расходов социального характера ориентировано на ключевые категории работников. Приведем пример.

В рамках Программы «45 дел к 45-летию ПАО «ППГХО» в 2012 году внесены изменения в Положение об оплате проезда к месту отдыха и обратно (оплата проезда осуществляется один раз в год для работника и один раз в три года для одного члена семьи работника). 1717 работникам ПАО «ППГХО» и членам их семей в 2014 году был оплачен проезд к месту использования отпуска. В 2014 году оплата стоимости проезда к месту использования отпуска и обратно составила 31 536 тыс. руб., в 2015 году - 64 млн. руб., а на 2016 г. запланировано уже до 70 млн. руб.

В целях сохранения и развития персонала в ПАО «ППГХО» действует система и нематериальной мотивации работников. Это награждение лучших сотрудников государственными, ведомственными, отраслевыми и региональными наградами, а также наградами ПАО «ППГХО», «занесение» на Аллею трудовой славы лучших работников ПАО «ППГХО». Всего в 2014 году были поощрены различными видами поощрения 823 работника Общества. В том числе отраслевыми наградами – 518 работников, наградами Забайкальского края – 183 работника, от Администрации города и района награждены 162 работника. «Занесены» на Аллею трудовой славы ПАО «ППГХО» - 99 лучших работников Общества и дочерних обществ ПАО «ППГХО».

Для снижения риска, связанного со снижением качества трудовых ресурсов, потери уникальных знаний и ключевых компетенций на градообразующем предприятии проводится комплексная программа обучения персонала всех уровней, включая программы подготовки кадрового резерва на управленческие позиции. В ПАО «ППГХО» существует потребность в повышении образовательного уровня персонала в категориях руководителей и специалистов.



На 2014-2017 годы для ПАО «ППГХО» актуальна потребность в специалистах с высшим и средним профессиональным образованием следующих направлений: инженеры-механики, инженеры-технологи, маркшейдеры, геологи, горные инженеры, проходчики, горнорабочие очистного забоя, машинисты электровозов, взрывники. В этой связи возникает необходимость привлечения и закрепления студентов ВУЗов и СУЗов с целью последующего их трудоустройства на ПАО «ППГХО». В настоящее время специалисты для основных направлений деятельности обучаются в Томском политехническом университете, Иркутском государственном техническом университете, Забайкальском государственном университете, а также в Забайкальском горном колледже и Краснокаменском политехническом техникуме (филиале ФГБУ «НИЯУ»), МИФИ.

Но этого недостаточно. Не секрет, что многие молодые специалисты после получения профильной специальности, переходят на работу в другие, более оплачиваемые сферы деятельности. Впрочем, и качество обучения в различных учебных заведениях оставляет желать «лучшего». В этой связи требуются дополнительные инвестиции на их обучение и переобучение. Так, в 2014 году количество часов внутреннего обучения (силами предприятия) составило 126 655 часов (3 405 человек); внешнего обучения - силами:

- Негосударственного образовательного учреждения дополнительного профессионального образования «Центральный институт повышения квалификации Госкорпорации «Росатом» – 2 272 часа (24 человека);
- Автономной некоммерческой организации «Корпоративная Академия Госкорпорации «Росатом» - 680 часов (28 человек);
- других поставщиков – 46 089 часов (586 человек).

На базе Учебно-курсового комбината ПАО «ППГХО» проведено обучение 2 182 человек.

Отдельно хотелось бы отметить, что на предприятии пристальное внимание уделяется вопросам развития молодого поколения. В настоящее время в ПАО «ППГХО» трудится 2 655 молодых работников в возрасте до 35 лет. В рамках этого направления реализуются программы и мероприятия, поддерживающие и развивающие молодых работников: конкурсы профессионального мастерства для молодых работников (до 35 лет); образовательные сессии для молодых семей ПАО «ППГХО»; привлечение молодых работников к работе в молодёжных инновационных форумах; участие молодёжи в спортивных соревнованиях. В 2014 году проведен конкурс профессионального мастерства «Лучший молодой рабочий по профессии ПАО «ППГХО» по 10 специальностям.

Аспекты деятельности, связанные с охраной труда и промышленной безопасностью, должны являться приоритетными для компаний и находить достойное отражение в социальном блоке нефинансовых отчетов [5].

В ПАО «ППГХО» в 2014 году в рамках программы, реализуемой с 2013 года, проведена значительная работа, направленная на снижение производственного травматизма, а именно: повышение общей культуры безопасного труда, основные акценты данного направления были направлены на активную пропаганду соблюдения установленных норм и правил, развитию культуры безопасности самих работников; улучшение обеспечения средствами индивидуальной защиты; планомерное внедрение новых практик в области охраны труда на производстве с соблюдением трудового законодательства и нормативных актов по охране труда и др. Количество несчастных случаев в 2014 году по сравнению с 2013 снизились – с 9 до 5, смертельных - с двух до одного; коэффициент частоты случаев в 2014 году составил 0,63 против 0,96 – в 2013 году.

Стоит отметить, что на предприятии ведется большая работа в области кадровой политики, требующая значительного объема финансирования. В спектр интересов собственников предприятия входит минимизация этих затрат при постоянном повышении социальной привлекательности предприятия для его сотрудников. Встает вопрос как же достичь баланс интересов наемных работников и собственников предприятия? Что необходимо для этого сделать? С моей точки зрения, баланс интересов, может быть, достигнут в первую очередь за счет разработки комплексной программы модернизации социальной сферы, ориентированной на решение следующих задач:

- Повышения уровня внутрикорпоративной ценности работника на основе широкого внедрения механизма их нематериальной мотивации.
- Разработки различных технических и технологических вариантов повышения загрузки персонала полезным трудом, сделав последний более интеллектуальным.
- Проведения экономико-математических расчетов в целях выявления целесообразности (эффективности) различных программ (обучения, переобучения, охраны труда и других), связав их с теми или иными финансово-экономическими показателями. Например, показать как затраты, вложенные в обучение тех или иных специалистов, отражаются на финансовых результатах организации или производительности труда. Интересным представляются и расчеты взаимосвязи затрат на охрану труда за ряд лет с показателем количества несчастных случаев на предприятии, которые покажут эффективность этих затрат.
- Оптимизации социальных расходов и прежде всего на социальные программы (жилищные, культурные, медицинские и т.д.) (таблица 4) с целью отказа от некоторых, снижения финансирования других ((например, можно предложить сократить количество льгот по приобретению жилья), перераспределение расходов в пользу более перспективных программ. К числу последних можно отнести программы долгосрочного характера - программы обучения специалистов на перспективу. Эти вопросы подробно были рассмотрены в статье «Анализ социальных аспектов промышленных предприятий» [4].
- Проработки различных направлений, способствующих справедливой оценке достигнутых результатов.
- Реализации «прозрачной» системы материальной мотивации.
- Проведения работ экономического и социального характера в области понимания работником способов влияния на рост заработной платы.
- Обеспечения баланса работы и отдыха и минимизации стрессовых ситуаций на предприятии.
- Оптимизации кадрового состава. С этой целью необходимо осуществить мероприятия по обоснованному снижению среднесписочной численности (в том числе ротации работников, либо увольнении тех, кто по своим профессиональным качествам не соответствует требованиям, предъявляемым к работнику на конкретном рабочем месте или должности). С этой целью необходимо пересмотреть штатное расписание с уточнением нехватки рабочих и специалистов наиболее дефицитных профессий, проанализировать рынок труда моногорода, и заключать договоры только с теми учебными заведениями, уровень подготовки которых полностью отвечает требованиям предприятия.

Ряд поставленных задач уже реализуются на предприятии. Так, численность работников ПАО «ППГХО» в 2014 году сократилась по сравнению с 2013 годом на 15% и в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 25% (таблица 5). При этом коэффициент текучести

кадров в 2014 году уменьшился на 0,7% в сравнении с 2013 годом по причине увеличения доли уволенных работников в связи с уходом на пенсию. В 2014 году для должностей, имеющих непосредственное влияние на финансовое состояние и достижение основных целей градообразующего предприятия, были разработаны карты ключевых показателей эффективности на год, мотивирующие руководителей на достижение конкретных результатов.

**Таблица 5**

**Динамика показателя среднесписочной численности персонала в ПАО «ППГХО»  
(составлено автором)**

Наименование показателя	2008 год	2009 год	2010 год	2011 год	2012 год	2013 год	2014 год	2015 год
Среднесписочная численность персонала, чел.	9579	7773	7756	8282	9281	9313	7929	5936
Темп прироста, %	-	-18,85%	-0,22%	6,78%	12,06%	0,34%	-14,86%	-25,14%

На предприятии проводятся и мероприятия по обеспечению обученными кадрами. В ПАО «ППГХО» в 2014 году:

- заключено четыре договора на обучение в ВУЗах выпускников школ города по квоте Госкорпорации «Росатом», получающих «ключевые» специальности;
- на постоянной основе ведется информационная работа в учебных заведениях, нацеленная на привлечение в ПАО «ППГХО» молодых специалистов: участие в ярмарках вакансий, днях карьеры;
- заключены договоры на проведение регулярной практики студентов, получающих специальности, в которых заинтересовано предприятие. В 2014 году на структурных подразделениях компании прошли практику студенты высших, средних учебных заведений и профессиональных училищ в количестве 247 человек.

Перейдем к рассмотрению вопросов вариантов гармонизации интересов между местными сообществами, местными органами власти и собственниками предприятия. Градообразующие предприятия должны стремиться к снижению разрыва интересов и между ними. Какие же могут здесь возникать конфликты? Рассмотрим две основные проблемы.

Первая проблема. Как ранее было отмечено, предприятие стремится к оптимальной структуре кадрового состава, а моногороду необходимо обеспечить занятость населения.

Рынок труда в моногороде Краснокаменск не сбалансирован. Причинами этого являются:

- территориальное расхождение спроса и предложения;
- низкая мобильность населения;
- не удовлетворяющий претензии населения уровень оплаты труда;
- несоответствие квалификации кадров требованиям работодателей.

ПАО «ППГХО» должен принимать участие в развитии моногорода. Но на самом предприятии в связи со снижением спроса на его готовую продукцию на мировом рынке идет сокращение кадрового состава. В связи с этим снижается значение таких показателей как доля работающих на градообразующем предприятии от численности занятых в экономике города и

доля градообразующего предприятия в общегородском объеме отгруженных товаров, выполненных работ и услуг собственного производства (таблица 6).

В этом направлении для сокращения разрывов внешних интересов можно предложить следующие программы. В настоящее время одной из проблем является недостаточность квалифицированных кадров в городе. В этой связи необходима Программа широкого обучения городского населения тем специальностям, которые требуются градообразующему предприятию за счет средств предприятия с последующим их обязательного трудоустройства. Также можно предложить Программу создания дополнительных рабочих мест на основе сдачи части помещений предприятия под аренду.

**Таблица 6**

**Динамика основных показателей градообразующего предприятия ПАО «ППГХО»**  
(составлено автором)

Наименование показателя	2010 год	2011 год	2012 год	2013 год	2014 год	2015 год
Доля работающих на градообразующем предприятии от численности занятых в экономике города (%)	31,8	31,9	36,4	36,9	24,8	23,4
Доля градообразующего предприятия в общегородском объеме отгруженных товаров, выполненных работ и услуг собственного производства (%)	84,7	85,1	81,9	80,6	73,4	63,0

Предприятие регулярно инициирует и реализует социально-значимые проекты, а в рамках консолидированной группы налогоплательщиков. В бюджет Краснокаменска ежегодно поступают дополнительные средства на развитие и поддержание городской инфраструктуры. Приведем примеры.

Для проведения ремонта и реконструкции значимых социальных и культурных объектов в феврале 2013 года правительством Забайкальского края была разработана и утверждена Программа развития социальной инфраструктуры города Краснокаменска и Краснокаменского района, рассчитанная на 2013-2017 годы<sup>4</sup>. В целях ее реализации за счет налоговых поступлений от госкорпорации «Росатом» на мероприятия программы в 2014 году в краевой бюджет перечислены два транша. В феврале-марте денежные поступления составили 187 миллионов рублей: 128 миллионов были израсходованы на приобретение самолета L-410, 53,6 миллиона рублей направлены на строительство детского сада в Краснокаменске, 3 миллиона рублей – на строительство второй очереди очистных сооружений города, 2,7 миллиона рублей – для компенсации затрат юридических лиц на организацию воздушного сообщения<sup>5</sup>.

Второй транш поступил 28 марта 2014 года, налоговые поступления от госкорпорации «Росатом» составили 239 миллионов рублей. 179 миллионов (75%) из них, согласно договоренности между региональным правительством и корпорацией, были распределены на

<sup>4</sup> Постановление Правительства Забайкальского края от 28.02.2013 № 99 "Об утверждении краевой долгосрочной целевой программы "Развитие социальной инфраструктуры городского поселения "Город Краснокаменск" и муниципального района "Город Краснокаменск" и Краснокаменский район (2013-2017 годы)" (вместе с "Краевой долгосрочной целевой программой "Развитие социальной инфраструктуры городского поселения "Город Краснокаменск" и муниципального района "Город Краснокаменск" и Краснокаменский район (2013-2017 годы)").

<sup>5</sup> <http://www.збайкальскийкрай.пф/news/2014/04/03/17316.html>.

мероприятия программы социально-экономического развития города Краснокаменска и Краснокаменского района. В частности, в ноябре 2014 года был открыт после капитального ремонта спортивный зал «Аргунь» в г. Краснокаменске; были открыты два детских сада (один полностью реконструирован, второй построен), что решило проблему очередей в детские дошкольные учреждения в г. Краснокаменске; сдан в эксплуатацию многоквартирный дом в г. Краснокаменске; инвестировано 100 млн руб. в ремонт внутригородской сети автодорог и дороги «Краснокаменск-Мациевская», которая связывает второй по величине город края с федеральной автомобильной трассой «Чита – Забайкальск».

Что это дает руководству градообразующего предприятия, кроме финансовых затрат? Это стабильность предприятия, с одной стороны, и повышение имиджа организации – с другой. Вместе с тем, порой собственники предприятия не всегда психологически готовы к таким «пожертвованиям», и относятся к благотворительным программам, как «благотворительному рэкету», т.е. некому давлению со стороны местных сообществ или представителей государственных и муниципальных властей на компанию с целью заставить их жертвовать средства на определенные дела и цели. Чтобы решить эту проблему собственники предприятия, занимаясь благотворительностью, должны иметь «государственный образ мышления», находить понимание на что идут эти средства и «правильно» вкладывать эти деньги, все выделенные средства должны использоваться максимально эффективно и быть вложены в самые приоритетные проекты, которые позволят решать насущные социальные проблемы Краснокаменска. При этом, финансируемые программы должны находить понимания и у власти, и у населения.

В связи с серьезной взаимной зависимостью градообразующего предприятия и моногорода необходимо, чтобы местные власти в городах локации слились с градообразующим предприятием в единый управленческий организм. Там, где градообразующие предприятия и город выработали общую стратегию развития, бизнес-задачи предприятия решаются гораздо проще и достигается баланс интересов различных групп заинтересованных сторон.

ПАО «ППГХО», являясь градообразующим и социально-ориентированным предприятием, должно обоснованно вкладывать средства не только в развитие производства, но и на реализацию задач социальной политики. Основными приоритетами ПАО «ППГХО» здесь является разработка Комплексной социальной программы по развитию персонала и социальной поддержке жителей города Краснокаменск с учетом обеспечения баланса интересов всех заинтересованных сторон, которые были сформулированы в статье. Структурно в эту программу должны быть включены следующие разделы: социально-экономические показатели развития моногорода, с указанием «узких» мест; характеристика деятельности градообразующего предприятия; интересы основных заинтересованных сторон, с определением возможных конфликтов их интересов; пути достижения баланса их интересов.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Аверин А.Н. Социальная политика и социальная ответственность предприятия. – М.: Издательство «Альфа-Пресс». 2008. - 96 с. - ISBN 978 5 94280 313.
2. Бариленко В.И. Информационно-аналитическое обеспечение устойчивого развития экономических субъектов: монография / под ред. проф. О.В. Ефимовой, В.И. Бариленко, О.В. Ефимова, Е.В. Никифорова и др. – М.: Издательство «Русайнс», 2015. 160 с.
3. Бариленко В.И. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. В.И. Бариленко. – М.: Издательство Юрайт. 2014. – 455 с. – Серия: Бакалавр, Академический курс.- ISBN 978-5-9916-4087-9.
4. Басова М.М. Анализ социальных аспектов промышленных предприятий // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №2 (2015) <http://naukovedenie.ru/PDF/59EVN215.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/59EVN215.
5. Басова М.М. Анализ социальных аспектов охраны труда и промышленной безопасности в условиях устойчивого развития компании // Современные проблемы управления природными ресурсами и развитием социально-экономических систем: материалы XII международной научной конференции; в 4-х ч. / под ред. А.В. Семенова, Н.Г. Малышева, Ю.С. Руденко. – М.: изд. ЧОУВО «МУ им. С.Ю. Витте», 2016. Ч. 2. 716 с.
6. Веревкин, Л.П. Социальная ответственность бизнеса // Мониторинг общественного мнения. 2010. - №1 (95). – С. 37-48. - ISSN 1815-8617.
7. Ефимова О.В. Отчет об устойчивом развитии как новая форма корпоративной отчетности компании // Аудиторские ведомости. 2014. №8. С. 36-47.
8. Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект: монография / под общ. ред. д.э.н., проф. И.Ю. Беляевой, д.э.н., проф. М.А. Эскиндарова.-М.: КНОРУС. 2008.
9. Краснопевцева И.В. Социально-экономические аспекты управления производительностью труда на промышленных предприятиях // Научные ведомости БелГУ. Серия: История. Политология. Экономика. Информатика. 2013. Т. 26. №8-1. С. 34-42.
10. Повышение информационной открытости бизнеса через развитие корпоративной нефинансовой отчетности / Аналитический обзор корпоративных нефинансовых отчетов, 2008 – 2011 // А.Н. Шохин, Л.В. Аленичева, Е.Н. Феоктистова, Ф.Т. Прокопов, М.Н. Озерянская. М.: РСПП. 2012. - 102 с.

**Basova Maria Mikhailovna**

Financial University under the Government of the Russian Federation, Russia, Moscow

E-mail: [mashashik@mail.ru](mailto:mashashik@mail.ru)

## **Analysis of social aspects of sustainable development of city-forming enterprises in conditions of contemporary industrial city**

**Abstract.** The article gives the analysis of social aspects of sustainable development of modern city-forming enterprises of monocities with the interests of all stakeholders. It is noted that the balancing of interests of all stakeholders, including economic and social components, acts as a precondition for its sustained development. The analysis was conducted based on data from the main enterprise - Priargunsky industrial mining and chemical Association of the single-industry town of Krasnokamensk TRANS-Baikal region. The study of the main indicators of Krasnokamensk shows that it is possible to refer to the list of cities with high risk of socio-economic development.

A significant place is given to the characteristics of the social interests of the main stakeholder groups, the presence of the "joints" of their goals, resulting in a conflict of interest in the context of limited resources to meet their needs. There are two main groups of stakeholders, within which most frequently arise situations of conflict: internal and external. Internal band characterizes the conflict of interests of employees and owners of the enterprise; the external group focused on harmonizing interests of the state (municipal) authorities, local communities and the owners of the enterprise. To reduce the "gaps" of their interests provides the author's view on a comprehensive social development program for the staff and social support of residents of the city of Krasnokamensk aimed at ensuring balance of interests of all stakeholders.

**Keywords:** enterprise; monocity; stakeholders; sustainable development; economic component of sustainable development; social dimension of sustainable development; stakeholder interests; conflict of interests of stakeholders; the balance of interests of stakeholders; optimization of social expenditures

### **REFERENCES**

1. Averin A.N. Sotsial'naya politika i sotsial'naya otvetstvennost' predpriyatiya. – M.: Izdatel'stvo «Al'fa-Press». 2008. - 96 s. - ISBN 978 5 94280 313.
2. Barilenko V.I. Informatsionno-analiticheskoe obespechenie ustoychivogo razvitiya ekonomicheskikh sub"ektov: monografiya / pod red. prof. O.V. Efimovoy, V.I. Barilenko, O.V. Efimova, E.V. Nikiforova i dr. – M.: Izdatel'stvo «Rusayns», 2015. 160 s.
3. Barilenko V.I. Kompleksnyy analiz khozyaystvennoy deyatel'nosti: uchebnik i praktikum dlya akademicheskogo balakalavriata / pod red. V.I. Barilenko. – M.: Izdatel'stvo Yurayt. 2014. – 455 s. – Seriya: Bakalavr, Akademicheskii kurs.- ISBN 978-5-9916-4087-9.
4. Basova M.M. Analiz sotsial'nykh aspektov promyshlennykh predpriyatiy // Internet-zhurnal «NAUKOVEDENIE» Tom 7, No2 (2015) <http://naukovedenie.ru/PDF/59EVN215.pdf> (dostup svobodnyy). Zagl. s ekrana. Yaz. rus., angl. DOI: 10.15862/59EVN215.

5. Basova M.M. Analiz sotsial'nykh aspektov okhrany truda i promyshlennoy bezopasnosti v usloviyakh ustoychivogo razvitiya kompanii // *Sovremennye problemy upravleniya prirodnymi resursami i razvitiem sotsial'no-ekonomicheskikh sistem: materialy XII mezhdunarodnoy nauchnoy konferentsii; v 4-kh ch. / pod red. A.V. Semenova, N.G. Malysheva, Yu.S. Rudenko.* – M.: izd. ChOUVO «MU im. S.Yu. Vitte», 2016. Ch. 2. 716 s.
6. Verevkin, L.P. Sotsial'naya otvetstvennost' biznesa // *Monitoring obshchestvennogo mneniya.* 2010. - №1 (95). – S. 37-48. - ISSN 1815-8617.
7. Efimova O.V. Otchet ob ustoychivom razvitiy kak novaya forma korporativnoy otchetnosti kompanii // *Auditorskie vedomosti.* 2014. №8. S. 36-47.
8. Korporativnaya sotsial'naya otvetstvennost': upravlencheskiy aspekt: monografiya / pod obshch. red. d.e.n., prof. I.Yu. Belyaevoy, d.e.n., prof. M.A. Eskindarova.-M.: KNORUS. 2008.
9. Krasnopevtseva I.V. Sotsial'no-ekonomicheskie aspekty upravleniya proizvoditel'nost'yu truda na promyshlennykh predpriyatiyakh // *Nauchnye vedomosti BelGU. Seriya: Istoriya. Politologiya. Ekonomika. Informatika.* 2013. T. 26. №8-1. S. 34-42.
10. Povyshenie informatsionnoy otkrytosti biznesa cherez razvitie korporativnoy nefinansovoy otchetnosti / *Analiticheskiy obzor korporativnykh nefinansovykh otchetov, 2008 – 2011 // A.N. Shokhin, L.V. Alenicheva, E.N. Feoktistova, F.T. Prokopov, M.N. Ozeryanskaya.* M.: RSPP. 2012. - 102 s.