

ПІДТРИМКА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ЗІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ОЦІНЮВАННЯ ЙОГО ПОТЕНЦІАЛУ

©2018 ПОТРАШКОВА Л. В.

УДК 004.942:174:65.011

Потрашкова Л. В. Підтримка прийняття рішень зі стратегічного планування соціально відповідальної діяльності підприємства на основі оцінювання його потенціалу

Рішення з управління підприємством на засадах соціальної відповідальності повинні базуватися на результатах аналізу потенціалу цього підприємства. Існуюча сьогодні підтримка прийняття рішень у сфері корпоративної соціальної відповідальності не надає інструментарію для такого аналізу. Розроблені у статті методичні положення описують інформаційне забезпечення та математичний інструментарій підтримки прийняття рішень на різних етапах стратегічного планування соціально відповідальної діяльності підприємства. Як основний критерій прийняття рішень застосовується величина потенціалу підприємства. Як основний математичний інструментарій підтримки прийняття рішень застосовуються: 1) модель стратегічного потенціалу відтворення ресурсів підприємства за умови дотримання підприємством норм соціальної відповідальності; 2) модель прийняття рішень з вибору на множині соціально відповідальних стратегій підприємства. Запропоновані методичні положення дозволяють аналізувати перспективи діяльності підприємства в аспекті сумісного виконання завдань реалізації соціальної відповідальності та укріплення потенціалу підприємства в їхньому взаємозв'язку.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, стратегічне планування, підтримка прийняття рішень, потенціал підприємства.

Рис.: 2. **Табл.:** 4. **Формул.:** 3. **Бібл.:** 39.

Потрашкова Людмила Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри комп'ютерних систем і технологій, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: lv7@ukr.net

УДК 004.942:174:65.011

Потрашкова Л. В. Поддержка принятия решений по стратегическому планированию социально ответственной деятельности предприятия на основе оценивания его потенциала

Решения по управлению предприятием в соответствии с принципами социальной ответственности должны базироваться на результатах анализа потенциала этого предприятия. Существующая сегодня поддержка принятия решений в сфере корпоративной социальной ответственности не предоставляет инструментария для такого анализа. Предложенные методические положения описывают информационное обеспечение и математический инструментарий поддержки принятия решений на разных этапах стратегического планирования социально ответственной деятельности предприятия. В качестве основного критерия принятия решений применяется величина потенциала предприятия. В качестве основного математического инструментария поддержки принятия решений применяются: 1) модель стратегического потенциала воспроизводства ресурсов предприятия при условии соблюдения предприятием норм социальной ответственности; 2) модель принятия решений по выбору на множестве социально ответственных стратегий предприятия. Предложенные методические положения позволяют анализировать перспективы деятельности предприятия в аспекте совместного выполнения задач реализации социальной ответственности и укрепления потенциала предприятия в их взаимосвязи.

Ключевые слова: корпоративная социальная ответственность, стратегическое планирование, поддержка принятия решений, потенциал предприятия.

Рис.: 2. **Табл.:** 4. **Формул.:** 3. **Библ.:** 39.

Потрашкова Людмила Владимировна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры компьютерных систем и технологий, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: lv7@ukr.net

UDC 004.942:174:65.011

Potrashkova L. V. The Support of Decision-Making for Strategic Planning of the Socially Responsible Activity of Enterprise on the Basis of Evaluation of its Potential

Decisions as to management of enterprise, in accordance with the principles of social responsibility, must be based on results of an analysis of the potential of the enterprise. The existing support for decision-making in the area of corporate social responsibility does not provide an instrumentarium for such an analysis. The proposed methodical provisions describe the information provision and the mathematical instrumentarium for support of decision-making at different stages of strategic planning of the socially responsible activity of enterprise. As the main decision-making criterion applies the value of the potential of enterprise. As the basic mathematical instrumentarium for support of decision-making are used: 1) model of strategic potential of resource reproduction of enterprise subject to observance of regulations in terms of social responsibility; 2) decision-making model for choosing from a variety of socially responsible enterprise strategies. The proposed methodical positions allow to analyze the prospects of activity of enterprise in the aspect of implementing the shared social responsibility objectives and strengthening the potential of enterprise in their interrelationship.

Keywords: corporate social responsibility, strategic planning, support of decision-making, potential of enterprise.

Fig.: 2. **Tbl.:** 4. **Formulae:** 3. **Bibl.:** 39.

Potrashkova Lyudmyla V. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Computer Systems and Technologies, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: lv7@ukr.net

В Україні з початку 2000-х років активно здійснюються заходи з підтримки розвитку корпоративної соціальної відповідальності: у 2005 р. було підписано Меморандум про соціальну відповідальність бізнесу в Україні; у 2006 р. розпочала свою роботу Українська локальна мережа Глобального до-

говору ООН [1]; у 2008 р. створено Центр «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності», який виконує функцію провідної незалежної експертної організації з відповідних питань [2].

Завдання підвищення рівня корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) декларовано в ціло-

му ряді офіційних документів, що визначають стратегію розвитку України на найближчі роки: у Державній Стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року [3]; у Стратегії розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року [4]; у Концепції Загальнодержавної цільової економічної програми розвитку промисловості на період до 2020 року [5]; у Концепції національної екологічної політики України на період до 2020 року [6]; у Стратегії державної політики з питань здорового та активного довголіття населення на період до 2022 року [7].

Таким чином, держава опікується створенням умов для розвитку корпоративної соціальної відповідальності. Але рішення щодо практичної реалізації корпоративної соціальної відповідальності приймаються на рівні кожного конкретного підприємства. Прийняття таких рішень – це складне завдання, яке не можна успішно вирішити без застосування економіко-математичних методів і моделей. Тому менеджмент підприємств має потребу в наявності аналітичної підтримки прийняття рішень (перш за все, стратегічних) з реалізації управління на засадах соціальної відповідальності. Складниками підтримки прийняття рішень з управління підприємством на засадах соціальної відповідальності мають бути емпіричні дані, експертні знання та математичні моделі, призначені для вирішення завдань формування та оцінювання альтернативних варіантів поведінки підприємства на засадах соціальної відповідальності.

Соціальна відповідальність накладає на підприємство більш жорсткі вимоги порівняно з вимогами законодавства [8]. Як наслідок, результати соціально відповідальної діяльності підприємства в загальному випадку відхиляються від таких, що відповідають максимально можливій економічній ефективності цього підприємства. Таке відхилення може виявитись незначним для успішних підприємств, але для деяких може стати критичним. Тому під час прийняття рішення щодо доцільності ведення діяльності підприємства на засадах соціальної відповідальності виникають запитання: «Чи спроможне конкретне підприємство існувати в межах таких вимог?», «Як діяльність на засадах соціальної відповідальності вплине на життєздатність підприємства?». Для отримання відповідей на такі запитання аналітична підтримка прийняття рішень з управління підприємством на засадах соціальної відповідальності повинна базуватися на аналізі *потенціалу* підприємства.

Як показав огляд літератури, обґрунтування доцільності ведення діяльності підприємств на засадах соціальної відповідальності базується, перш за все, на результатах численних наукових досліджень, спрямованих на виявлення зв'язку між рівнем соціальної відповідальності підприємств та економічними результатами їхньої діяльності. Результати таких досліджень є неоднозначними, але більшість з них

свідчить про те, що зв'язок існує, і він є позитивним [9]. Основними методами таких досліджень є методи математичної статистики та опитування. Так, опитування показали, що у Великій Британії керівники успішних компаній ставляться до соціально відповідальної поведінки як до своєї конкурентної переваги [10]. А згідно з результатами глобального опитування, 64% керівників компаній у світі погоджуються з твердженням, що «корпоративна соціальна відповідальність є основою їхнього бізнесу, а не окремою програмою»; 72% керівників повідомляють, що їхні компанії готують нефінансові звіти, у яких відображаються результати діяльності компанії в аспекті соціальної відповідальності та сталого розвитку [11].

Отримані результати досліджень є оптимістичними. Але логіка підказує, що можливості підприємств щодо реалізації корпоративної соціальної відповідальності суттєво залежать від стану конкретного підприємства, продуктивності його технологій, а також економічної ситуації в країні. Тому рішення щодо застосування принципів соціальної відповідальності повинні прийматися керівниками підприємств на основі індивідуального підходу.

Огляд показав, що в науковій літературі пропонуються елементи аналітичної підтримки прийняття рішень керівництвом підприємств щодо застосування принципів соціальної відповідальності. Можна виділити підтримку процесу формування альтернатив і підтримку процесу порівняння альтернатив.

Підтримка процесу формування альтернатив під час прийняття рішень з управління підприємствами на засадах соціальної відповідальності спочатку існувала у вигляді бази окремих соціально відповідальних заходів. Сьогодні така підтримка існує у вигляді рекомендацій щодо побудови цілісних соціально відповідальних стратегій підприємства. При цьому основна рекомендація полягає в тому, що сфери діяльності, пов'язані із задоволенням потреб суспільства та усуненням суспільних проблем, необхідно розглядати як джерело можливостей та вигід для підприємства [12; 13].

Рекомендації щодо побудови соціально відповідальних стратегій підприємства можна розділити на дві великі групи:

1. Рекомендації з першої групи пропонують реалізовувати КСВ шляхом розробки та впровадження КСВ-стратегії як окремої функціональної стратегії на підприємстві. Наприклад, Hohnen P. рекомендує такі етапи розробки КСВ-стратегії: заручитись підтримкою керівництва та працівників; дослідити, що роблять інші компанії та проаналізуйте виявлені інструменти КСВ; підготуйте матрицю запропонованих заходів з КСВ; розробіть варіанти процедури впровадження; визначте напрям, підхід, межі та зону уваги [14]. Аналогічно Маон F. зі співавторами пропонує, серед іншого, такі етапи: оцінка поточного статусу

су КСВ; розробка комплексного стратегічного плану КСВ; впровадження комплексного стратегічного плану КСВ [15].

2. Рекомендації з другої групи пропонують реалізувати КСВ як невід'ємний складник корпоративної стратегії. Наприклад, Maher F. J. розглядає впровадження КСВ саме як її інтеграцію в корпоративну стратегію [16]. Galbreath J. стверджує, що поширені сьогодні підходи до КСВ (такі як PR-кампанії, етичні кодекси та трирічні доповіді) є надто віддаленими від стратегії та пропонує заходи, завдяки яким КСВ може бути повніше інтегровано у стратегію компанії [17]. Ідея єдності КСВ з корпоративною стратегією найбільш гостро звучить у запропонованій М. Портером і М. Крамером концепції створення спільної цінності [13]. При цьому дослідники визнають той факт, що теоретичні основи інтеграції соціального та економічного аспектів у стратегічному управлінні діяльністю компаній залишаються слабо розробленими.

Підтримка процесу порівняння альтернативних варіантів рішень у межах управління підприємствами на засадах соціальної відповідальності пов'язана, здебільшого, із формуванням системи критеріїв оцінювання результатів діяльності підприємства або окремих його заходів з урахуванням аспекту соціальної відповідальності. Для розробки таких систем критеріїв використовуються, перш за все, методи багатокритеріального аналізу та інструментарій збалансованої системи показників (ЗСП). Можливості інтеграції екологічних і соціальних аспектів у збалансовану систему показників детально розглядаються в роботі [18]. Автори пропонують три підходи до інтеграції екологічних і соціальних аспектів у ЗСП: 1) інтеграція екологічних і соціальних показників у існуючі чотири стандартні перспективи; 2) створення додаткової перспективи з урахуванням екологічних і соціальних аспектів; 3) створення спеціалізованої екологічної та/або соціальної системи показників на основі загальної ЗСП.

Багатокритеріальний аналіз управлінських рішень на засадах соціальної відповідальності реалізується в багатьох дослідженнях за допомогою методу аналізу ієрархій (МАІ), який застосовується для вирішення різних завдань оцінювання та аналізу у сфері КСВ, зокрема:

- ✦ для побудови інтегрального показника результатів діяльності підприємства з урахуванням аспекту сталого розвитку та соціальної відповідальності (Pérez C. Á, Montequín V. R., Ortega-Fernández F., Balseira J. V. [19]);
- ✦ для побудови інтегрального показника рівня соціальної відповідальності підприємства (Biswas U. A., Garg S., Singh A. [20]);
- ✦ для порівняння різних напрямів реалізації заходів КСВ на підприємстві (освіта, охорона здоров'я, економічна підтримка вразливих

груп населення та інше) з погляду їхньої відповідності керівним принципам стратегічної політики підприємства у сфері соціальної відповідальності (Brice H. A., Wegner T. [21]);

- ✦ для аналізу пріоритетів менеджменту стосовно різних груп стейкхолдерів (Oluwafemi O. J., Balogun S. K., Adekoya A. [22]);
- ✦ для порівняльного аналізу соціально відповідальних взаємних фондів (Verheyden T., De Moor L. [23]).

Ще одним методом, який пропонується в науковій літературі для підтримки прийняття рішень з управління підприємствами на засадах соціальної відповідальності, є метод аналізу середовища функціонування (*Data Envelopment Analysis – DEA*), призначений для здійснення порівняльного аналізу ефективності діяльності підприємств однієї галузі. У межах методу DEA рівень ефективності кожного підприємства визначається співвідношеннями обсягів результатів його діяльності та обсягів витрачених ресурсів. Для оцінки різних аспектів ефективності розраховують співвідношення обсягів різних видів ресурсів та результатів діяльності. Зазвичай аналізують технологічну та економічну ефективність. У роботі [24] запропоновано оцінювати ще й екологічну ефективність діяльності підприємств. Екологічна ефективність підприємства, згідно з роботою [24], характеризується співвідношенням між результатами діяльності підприємства та обсягами здійснених ним викидів шкідливих речовин у навколишнє середовище. Використання методу DEA для аналізу екологічної ефективності підприємств дозволяє:

- ✦ знайти такі співвідношення питомих витрат застосовуваних у виробництві ресурсів, які є ефективними за критерієм мінімізації забруднюючих викидів;
- ✦ виявити підмножину технологічно-ефективних підприємств, які є екологічно ефективними;
- ✦ оцінити порівняльний рівень технологічної, економічної та екологічної ефективності кожного підприємства.

Але в межах методу DEA не розглядається процес переходу підприємств до екологічно ефективної діяльності, не аналізуються економічні наслідки такого переходу, не оцінюються спроможності підприємств щодо здійснення такого переходу.

У цілому, наведений огляд свідчить про те, що існуюча підтримка прийняття рішень у сфері КСВ не передбачає аналізу потенціалу підприємства. Крім цього, існуючі інструменти підтримки прийняття рішень у сфері КСВ не призначені для обґрунтування наріжного стратегічного рішення – рішення щодо доцільності переходу конкретного підприємства до ведення діяльності на засадах соціальної відповідальності. Хоча в роботі [25] згадуються два базові альтернатив-

ні варіанти поведінки компанії – «мінімальне дотримання законодавства» та «впровадження КСВ» – але механізм вибору на множині цих варіантів не розкривається. Smith C. N. [26] також зазначає, що наслідки впровадження КСВ мають бути оцінені з урахуванням сильних і слабких сторін конкретної організації, але інструментарій такого оцінювання не надається.

Наведена наукова проблема обумовила мету дослідження.

Метою статті є розробка методичних положень з підтримки прийняття рішень зі стратегічного планування соціально відповідальної діяльності підприємства на основі застосування інструментарію оцінювання потенціалу підприємства.

Задля формування методичних положень з підтримки прийняття рішень зі стратегічного планування корпоративної соціально відповідальної діяльності в дослідженні виявлено суттєві ознаки соціально відповідальної діяльності підприємства, а також розглянуто основні стратегічні рішення з планування такої діяльності.

Основи концепції соціальної відповідальності бізнесу були закладені в роботах Р. Акермана [27], Г. Боуена [28], К. Девіса [29] та А. Керролла [8]. Згідно з [28], соціальна відповідальність – це обов'язок бізнесмена реалізовувати таку політику, приймати такі рішення або дотримуватися такої лінії поведінки, які були б бажані для цілей та цінностей суспільства. Згідно з Міжнародним стандартом ISO 26000:2010 «Керівництво із соціальної відповідальності», корпоративна соціальна відповідальність – це відповідальність організації за вплив її рішень і діяльності на суспільство та довкілля через прозору та етичну поведінку, яка: сприяє сталому розвитку, включаючи здоров'я та добробут суспільства; ураховує очікування зацікавлених сторін; відповідає чинному законодавству та погоджується з міжнародними нормами поведінки; інтегрована в діяльність усієї організації та застосовується в її взаємовідносинах [30].

Як впливає з визначень соціальної відповідальності, особливістю діяльності підприємства на засадах корпоративної соціальної відповідальності є врахування під час прийняття управлінських рішень інтересів суспільства, які виявляються через інтереси та очікування стейкхолдерів ближнього та дальнього кола. Звідси, вважатимемо діяльність підприємства соціально відповідальною, якщо ця діяльність:

- 1) ґрунтується на врахуванні інтересів широкого кола стейкхолдерів підприємства як критеріїв прийняття управлінських рішень;
- 2) відповідає не тільки вимогам законодавства, але й неформальним очікуванням соціуму щодо необхідного рівня задоволення його інтересів понад вимоги законодавства.

Основними завданнями соціально відповідальної діяльності підприємства є:

- 1) задоволення інтересів стейкхолдерів ближнього кола (власників, працівників, покупців, контрагентів);

- 2) задоволення інтересів стейкхолдерів далекого кола, зокрема: зменшення шкідливого впливу підприємства на навколишнє середовище; здійснення заходів, спрямованих на вирішення актуальних соціальних проблем; допомога вразливим групам населення; здійснення благодійної діяльності.

Складниками соціально відповідальної діяльності підприємства є:

1. «Зовнішній» складник – *соціально відповідальна поведінка підприємства*. Це активність підприємства, яка виявляється під час його взаємодії з навколишнім середовищем і відповідає очікуванням соціуму, що виражені в *нормах соціально відповідальної поведінки*. Під нормами соціально відповідальної поведінки розумітимемо неформальні норми бізнес-етики, які дозволяють відрізнити соціально відповідальну поведінку підприємства від поведінки, що не є такою. Ці норми відображають уявлення соціуму про неформальні обов'язки бізнесу понад законодавчо встановлені обов'язки. Ці норми формуються в кожному конкретний період часу під впливом наявних соціальних проблем і завдань, рекомендацій громадських та експертних організацій щодо заходів з підтримки сталого розвитку, існуючих домовленостей між сторонами соціального партнерства та передової практики бізнесу.

2. «Внутрішній» складник – *соціально відповідальне управління підприємством*. Під соціально відповідальним управлінням підприємством розумітимемо процес прийняття управлінських рішень за критеріями, які враховують: а) інтереси широкого кола стейкхолдерів підприємства (що репрезентують інтереси суспільства); б) неформальні очікування соціуму, виражені в нормах соціально відповідальної поведінки.

На стратегічному рівні управління підприємством приймаються такі основні рішення у сфері корпоративної соціальної відповідальності:

1. Рішення щодо здійснення керівництвом підприємства управління на засадах соціальної відповідальності, тобто з урахуванням інтересів широкого кола стейкхолдерів.

2. Рішення щодо дотримання норм соціально відповідальної поведінки.

3. Рішення щодо вибору соціально відповідальної стратегії.

Важливо розуміти, що соціально відповідальна поведінка підприємства не обов'язково є наслідком соціально відповідального управління. І навпаки, соціально відповідальне управління не гарантує соціально відповідальної поведінки підприємства. Так, керівництво з низьким рівнем соціальної відповідальності може обрати соціально відповідальну стратегію діяльності підприємства в тому випадку,

якщо вона буде вигідною за критерієм економічної ефективності. З іншого боку, керівництво, яке здійснює управління на засадах соціальної відповідальності, може відмовитись від соціально відповідальних стратегій у тому випадку, якщо ці стратегії не забезпечуватимуть життєздатності підприємства.

МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ З ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ЗІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ОЦІНЮВАННЯ ЙОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Опишемо зміст, інформаційне та математичне забезпечення етапів процесу прийняття стратегічних рішень з планування соціально відповідальної діяльності підприємства на основі оцінювання потенціалу підприємства. Для цього візьмемо за основу традиційні етапи корпоративного стратегічного планування ([31]) та розкриємо їхній зміст в аспекті аналізу та планування впливу підприємства на задоволення інтересів стейкхолдерів.

Етап 1. *Формування місії та бачення підприємства. Прийняття рішення щодо здійснення управління підприємством на засадах соціальної відповідальності.*

Перехід до здійснення управління підприємством на засадах соціальної відповідальності означає перехід до врахування критеріїв та норм соціальної відповідальності під час прийняття управлінських рішень.

Етап 2. *Установлення стратегічних цільових установок діяльності підприємства, у тому числі в аспекті задоволення інтересів стейкхолдерів.*

2.1. *Формування множини показників R, які виступатимуть критеріями оцінки результатів діяльності підприємства.*

Пропонується виходити з посилки про те, що діяльність підприємства спрямована на виконання таких основних його функцій:

- ✦ задоволення інтересів власників;
- ✦ задоволення інтересів інших стейкхолдерів підприємства (соціальна функція);
- ✦ відтворення ресурсів підприємства (відтворювальна функція).

Із вказаної посилки випливають такі групи показників результатів діяльності підприємства:

- 1) показники впливу діяльності підприємства на задоволення інтересів стейкхолдерів;
- 2) показники відтворення ресурсів підприємства.

Показниками відтворення ресурсів підприємства на стратегічному рівні є показники різних форм капіталу підприємства – економічного, людського та соціального, що відповідає положенням збалансованої системи показників [36] (табл. 1).

Таблиця 1

Відповідність складників збалансованої системи показників формам капіталу підприємства

Чотири складники збалансованої системи показників	Відповідні складники капіталу підприємства
Фінанси	Економічний капітал
Відносини із клієнтами	Соціальний капітал
Навчання та розвиток персоналу	Людський капітал
Внутрішні бізнес-процеси	Засоби вирішення завдань із нарощування капіталу підприємства в його різних формах

Перелік показників впливу діяльності підприємства на задоволення інтересів різних груп його стейкхолдерів може бути сформований на основі положень стандартів складання соціальної звітності GRI [37], рекомендацій громадських та експертних організацій, угод між об'єднаннями роботодавців та профспілками (табл. 2).

2.2. *Виявлення обмежень на значення показників з множини R, які відображають норми соціально відповідальної поведінки підприємств.*

Як норми соціально відповідальної поведінки підприємств пропонується розглядати рекомендації громадських та експертних організацій, які відображають сучасні вимоги соціуму щодо необхідного рівня задоволення його інтересів понад вимоги законодавства. Деякі інформаційні джерела, що містять такі рекомендації, наведено в табл. 3.

2.3. *Оцінка поточних результатів діяльності підприємства.*

На цьому етапі здійснюється порівняння поточних результатів із виявленими нормами соціально відповідальної поведінки, що дозволить визначити фактичний ступінь відповідності діяльності підприємства неформальним вимогам соціуму.

2.4. *Установлення цільових орієнтирів діяльності підприємства.*

На цьому етапі задається напрям динаміки підприємства у просторі результатів діяльності. Для цього визначається множина R_1 показників результатів діяльності підприємства, значення яких вирішено покращити в довгостроковому плановому періоді. Для кожного з цих показників задаються:

- 1) еталонне (бажане) значення у плановому періоді;
- 2) обмеження на допустимі значення у плановому періоді (з урахуванням норм соціально відповідальної поведінки).

Орієнтирами для встановлення еталонних (бажаних) значень показників задоволення підприємством інтересів його стейкхолдерів можуть служити значення відповідних показників, досягнуті на успішних соціально відповідальних підприємствах відпо-

Орієнтовний перелік показників впливу діяльності підприємства на задоволення інтересів його стейкхолдерів

Групи стейкхолдерів	Показники задоволення інтересів стейкхолдерів
1. Акціонери	Сума дивідендів
2. Працівники	Середня заробітна плата на підприємстві
	Темп зростання заробітної плати
	Сума витрат на соціальне забезпечення одного працівника
	Сума витрат на культурно-побутове обслуговування одного працівника
	Сума витрат на професійне навчання одного працівника
	Сума витрат на забезпечення працівників житлом
	Частка витрат на оплату праці в операційних витратах
	Частка витрат на оплату праці в доданій вартості
	Темп зростання чисельності працівників
	Питомі витрати матеріалів, шкідливих для працівників, на одиницю продукції кожного виду
3. Покупці	Ціна продукції
	Значення споживчих характеристик продукції кожного виду
	Вміст в одиниці продукції речовин, шкідливих для споживачів
4. Постачальники	Сума кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги
	Витрати підприємства на розвиток постачальників
	Витрати підприємства на навчання постачальників
	Оперативність обміну інформацією з постачальниками
5. Далекі стейкхолдери	Рівень гнучкості та адаптивності взаємодії з постачальниками
	Вміст в одиниці продукції речовин, шкідливих для екосистеми
	Питомі витрати електроенергії на одиницю продукції кожного виду
	Питомі витрати природного газу на одиницю продукції кожного виду
	Питомі витрати природного ресурсу «...» на одиницю продукції кожного виду
	Частка використання замінювача природного ресурсу «...» під час виготовлення продукції кожного виду
	Питомі обсяги викидів озоноруйнуючих речовин під час виробництва продукції кожного виду
	Питомі обсяги прямих викидів парникових газів під час виробництва продукції кожного виду
	Питомі обсяги непрямих енергетичних викидів парникових газів під час виробництва продукції кожного виду
	Питомі обсяги інших забруднювальних речовин, які викидаються в повітря при виробництві продукції кожного виду
	Питомі обсяги забруднювальних речовин, які скидаються у водойми під час виробництва продукції кожного виду
	Питомі обсяги відходів, які утворюються під час виробництва продукції кожного виду
	Частка матеріалів, які представляють собою перероблені або повторно використані відходи
	Зниження витрат електроенергії при застосуванні продукції підприємства
	Сума штрафів, накладених на підприємство за недотримання екологічного законодавства та нормативних вимог
Загальні витрати та інвестиції підприємства на охорону навколишнього середовища	
Частка постачальників, які пройшли оцінку за екологічними критеріями	
Сума коштів на благодійну допомогу вразливим групам населення	
Обсяги випуску спеціалізованої продукції для вразливих груп осіб	

Інформаційні джерела для визначення норм соціально відповідальної поведінки підприємств

Показники задоволення інтересів стейкхолдерів	Документи, які містять рекомендації щодо значень показників
Співвідношення між тарифними ставками та законодавчо встановленою мінімальною заробітною платою	Генеральна угода про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально-економічної політики та трудових відносин в Україні [39], а також відповідні галузеві та міжгалузеві угоди між об'єднаннями роботодавців та профспілками
Частка скорочення чисельності працівників за ініціативою роботодавця	
Частка витрат на оплату праці в операційних витратах підприємства	
Частка оплати праці в доданій вартості підприємства	
Темп зростання середньої заробітної плати	
Екологічні характеристики продукції	Правила продуктової категорії, які використовуються в різних видах добровільної сертифікації продукції (наприклад, Product Category Rules, які застосовуються під час добровільної екологічної стандартизації будівельних матеріалів «Environmental Product Declaratio»)
Питомі обсяги забруднюючих речовин, які викидаються в навколишнє середовище в процесі виробництва	Ліміти, встановлені в дозволах на спеціальне використання води та викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря; висновки та рекомендації добровільного екологічного аудиту діяльності підприємства
Споживчі властивості продукції	Рекомендації незалежних експертиз якості продукції, права на здійснення яких належать громадським об'єднанням споживачів

відного виду діяльності. Необхідна інформація може бути знайдена в соціальних звітах підприємств.

На цьому етапі система бажаних результатів діяльності підприємства ще є суперечливою.

Етап 3. Формування множини альтернативних варіантів стратегії підприємства з урахуванням заходів, спрямованих на підвищення рівня задоволення інтересів стейкхолдерів.

Виходячи із поточного стану підприємства та заданого напрямку його динаміки у просторі результатів, керівництвом підприємства генерується база альтернативних стратегій підприємства. Під час цього процесу на основі виявленої різниці між фактичними та бажаними значеннями показників розробляються інвестиційні проекти з удосконалення техніки та технології виробництва продукції підприємства. Також розробляються варіанти заходів, спрямованих на підвищення рівня задоволення інтересів стейкхолдерів – на забезпечення гідних умов праці та безпеки робочих місць, економію природних ресурсів, підвищення екологічності продукції та процесів виробництва, розвиток постачальників і т. п. Розроблені заходи враховуються при формуванні множини альтернативних варіантів стратегії підприємства.

Етап 4. Прийняття рішення щодо дотримання підприємством норм соціально відповідальної поведінки (СВП) у довгостроковому плановому періоді – на основі розрахунку та аналізу оцінки потенціалу відтворення ресурсів підприємства при обмеженнях, що накладаються зазначеними нормами.

На цьому етапі здійснюється перевірка життєздатності підприємства при умові дотримання ним норм СВП. Від результатів цієї перевірки залежить рішення керівництва в дилемі «дотримуватись або не дотримуватись норм соціально відповідальної поведінки».

Оскільки норми соціально відповідальної поведінки встановлюють неформальні вимоги до результатів діяльності підприємства в аспекті соціальної функції (тобто в аспекті задоволення інтересів стейкхолдерів), то дотримання цих норм може призвести до втрати підприємством здатностей до свого відтворення. З цього випливає, що для перевірки життєздатності підприємства при умові дотримання ним норм СВП необхідно вирішити завдання з оцінювання здатностей підприємства до відтворення своїх ресурсів при обмеженнях, що накладаються вказаними нормами. Оскільки для опису здатностей підприємства використовують поняття «потенціал підприємства», то зазначене завдання полягає в оцінюванні стратегічного потенціалу відтворення ресурсів підприємства при обмеженнях, що накладаються нормами соціальної відповідальності.

Потенціал підприємства (зокрема, потенціал відтворення підприємством своїх ресурсів) може бути оцінений за ресурсним або результатним підходом. Але оцінити потенціал підприємства з урахуванням наявності певних обмежень на поведінку цього підприємства дозволяє тільки результатний підхід,

який було розвинуто в роботах О. С. Беленького [32], І. П. Отенко [33], І. М. Карапейчика [34].

Згідно з [35], оцінкою стратегічного потенціалу відтворення ресурсів підприємства, за результатним підходом, є максимальне (найкраще) значення векторного показника $r^{capital}$ величини різних форм капіталу, яке підприємство здатне досягти на кінець довгострокового планового періоду.

Елементами вектора $r^{capital} = (r^e_{capital}, r^s_{capital}, r^h_{capital})$ виступають характеристики різних форм капіталу підприємства – економічного, соціального та людського, які описують результати діяльності підприємства в аспекті його відтворювальної функції. Економічний капітал підприємства – це його чисті активи. Показниками людського капіталу є, перш за все, оцінки компетентностей персоналу. Показниками соціального капіталу є, передусім, оцінки очікувань, сформованих у стейкхолдерів щодо майбутніх значень параметрів діяльності підприємства (оцінки очікувань з боку споживачів щодо споживчих властивостей продукції підприємства; оцінки очікувань з боку працівників щодо умов праці на підприємстві; оцінки очікувань з боку контрагентів щодо сумлінності підприємства у виконанні договірних зобов'язань).

Оскільки показник $r^{capital}$ є векторним, то задача оцінки стратегічного потенціалу відтворення ресурсів підприємства є багатокритеріальною, і результатною оцінкою потенціалу виступає множина Парето-оптимальних значень показника $r^{capital}$. Але враховуючи різний пріоритет елементів вектора $r^{capital}$, багатокритеріальну задачу оцінки потенціалу доцільно звести до однокритеріальної за допомогою методу головного критерію. Як критерій оптимальності доцільно використовувати величину економічного капіталу підприємства (або величину чистого прибутку, яка визначає приріст економічного капіталу), а на інші елементи вектора $r^{capital}$ накласти обмеження.

Тоді загальна динамічна модель стратегічного потенціалу відтворення ресурсів підприємства за умови дотримання норм СВП має такий вигляд:

$$\left\{ \begin{array}{l} r^e_{capital}(x_1, \dots, x_T, s_{\sigma 1}, \dots, s_{\sigma T}, z_1, \dots, z_T) \rightarrow \max_{\sigma}, \\ r^e_{capital}(x_1, \dots, x_T, s_{\sigma 1}, \dots, s_{\sigma T}, z_1, \dots, z_T) \geq r^e_{min}, \\ r^s_{capital}(x_1, \dots, x_T, s_{\sigma 1}, \dots, s_{\sigma T}, z_1, \dots, z_T) \geq r^s_{min}, \\ r^h_{capital}(x_1, \dots, x_T, s_{\sigma 1}, \dots, s_{\sigma T}, z_1, \dots, z_T) \geq r^h_{min}, \\ r^{st}(x_1, \dots, x_T, s_{\sigma 1}, \dots, s_{\sigma T}, z_1, \dots, z_T) \geq r^{st}_{limit}, \\ x_{\tau+1} = x_{\tau} + d(x_{\tau}, s_{\sigma \tau}, z_{\tau}), \quad x_1 = \tilde{x}, \\ \tau = \overline{1, T}, \\ \sigma = \overline{1, N^{\sigma}}, \end{array} \right. \quad (1)$$

де τ – номер інтервалу часу в рамках довгострокового планового періоду;

T – кількість інтервалів часу в рамках довгострокового планового періоду;

σ – номер варіанта стратегії підприємства, який є керованою змінною моделі;

$s_{\sigma \tau}$ – вектор значень параметрів стратегії σ на інтервалі часу τ ;

x_{τ} – вектор характеристик ресурсів підприємства на інтервалі часу τ ;

\tilde{x} – заданий вектор характеристик ресурсів підприємства на початок планового періоду;

z_{τ} – вектор значень параметрів зовнішнього середовища на інтервалі часу τ ;

$d_{\tau} = d(x_{\tau}, s_{\sigma \tau}, z_{\tau})$ – вектор приросту значень характеристик ресурсів підприємства на інтервалі часу τ ;

$r^e_{capital}, r^s_{capital}, r^h_{capital}$ – критерії оцінки результатів діяльності підприємства в аспекті відтворення ресурсів;

$r^e_{capital}$ – величина економічного капіталу підприємства на кінець довгострокового планового періоду (також може використовуватися величина чистого прибутку підприємства за цей період);

$r^s_{capital}$ – вектор характеристик соціального капіталу підприємства на кінець планового періоду;

$r^h_{capital}$ – вектор характеристик людського капіталу підприємства на кінець планового періоду;

r^{st} – вектор показників результатів діяльності підприємства в аспекті задоволення інтересів стейкхолдерів (див. табл. 2);

$r^e_{min}, r^s_{min}, r^h_{min}$ – граничні значення показників економічного, соціального та людського капіталу підприємства на кінець планового періоду, які є мінімально необхідними для підтримки подальшої життєздатності підприємства;

r^{st}_{limit} – обмеження на результати діяльності підприємства в аспекті задоволення інтересів стейкхолдерів, які накладаються нормами соціально відповідальної поведінки.

Рішенням моделі (1) є варіант стратегії σ^* , який забезпечує максимальну величину економічного капіталу підприємства на кінець планового періоду за заданих обмежень і заданих параметрів зовнішнього середовища. Варіанту стратегії σ^* відповідає оптимальне значення вектора $r^{capital*}$, яке можна вважати результатною оцінкою стратегічного потенціалу відтворення ресурсів підприємства за умови дотримання норм СВП (за заданих параметрів зовнішнього середовища).

Якщо модель (1) має рішення при заданих обмеженнях в усіх достатньо ймовірних варіантах умов зовнішнього середовища, то стратегічний потенціал відтворення ресурсів підприємства за умови дотримання норм СВП є достатнім для підтримки життєдіяльності підприємства, і на підприємстві може бути прийнято рішення щодо дотримання норм соціально відповідальної поведінки.

Якщо множина допустимих варіантів стратегій є пустою, це означає, що підприємство поки що не в

зможі відповідати нормам соціально відповідальної поведінки внаслідок низького рівня свого потенціалу. Для такого підприємства потребується пом'якшення обмежень на результати задоволення інтересів стейкхолдерів з метою поступового накопичення потенціалу.

Етап 5. Вибір соціально відповідальної стратегії діяльності підприємства.

Якщо на підприємстві прийнято рішення щодо дотримання норм соціально відповідальної поведінки в довгостроковому плановому періоді, далі здійснюється вибір на множині допустимих варіантів стратегій, які відповідають нормам СВП і задовольняють заданим обмеженням на значення економічного, соціального та людського капіталу підприємства (позначимо цю множину через A_1).

Моделлю прийняття рішень з вибору соціально відповідальної стратегії підприємства є пара $\langle A_1, K \rangle$, де A_1 – множина альтернативних соціально відповідальних стратегій підприємства, які відповідають обмеженням моделі (1); K – принцип оптимальності альтернатив, побудований відповідно до корпоративної місії. Принцип оптимальності K має містити такі критерії, сформовані на основі множини результатних показників діяльності підприємства з виконання функцій щодо відтворення ресурсів та задоволення інтересів стейкхолдерів:

$$\begin{aligned} r_{i\sigma}^{st-gen} &= U_i(r_{i1\sigma}^{st-norm}, r_{i2\sigma}^{st-norm}, \dots, r_{iM_i\sigma}^{st-norm}) \rightarrow \\ &\rightarrow \max_{\sigma}, \quad i = \overline{1, N}, \\ r_{\sigma}^{e-capital} &\geq r^{e-capital*} - \Delta, \\ \sigma &\in A_1, \end{aligned} \quad (2)$$

де $r_{i\sigma}^{st-gen}$ – значення узагальнювального показника задоволення інтересів i -ї групи стейкхолдерів у результаті реалізації підприємством стратегії σ

N – кількість груп стейкхолдерів підприємства, що розглядаються;

M_i – кількість показників задоволення інтересів i -ї групи стейкхолдерів;

U_i – функція корисності, яка описує вподобання i -ї групи стейкхолдерів щодо результатів діяльності аналізованого підприємства;

$r_{ij\sigma}^{st-norm}$ – нормоване значення j -го показника задоволення інтересів i -тої групи стейкхолдерів у результаті реалізації стратегії σ :

$$r_{ij\sigma}^{st-norm} = \frac{r_{ij\sigma}^{st} - r_{ij}^{min}}{r_{ij}^{max} - r_{ij}^{min}},$$

$i = \overline{1, N}, j = \overline{1, M_i}, r_{ij\sigma}^{st-norm} \in [0; 1]$, де $r_{ij\sigma}^{st}$ – значення j -го показника задоволення інтересів i -ї групи стейкхолдерів у результаті реалізації підприємством стратегії σ ; r_{ij}^{max} – еталонне значення j -го показника задоволення інтересів i -ї групи стейкхолдерів;

r_{ij}^{min} – значення j -го показника задоволення інтересів i -ї групи стейкхолдерів, яке відображає мінімальну

«межу» соціально відповідальної поведінки підприємства; $r_{\sigma}^{e-capital}$ – величина економічного капіталу (або сумарного чистого прибутку) підприємства на кінець довгострокового планового періоду в результаті реалізації стратегії σ ; $r^{e-capital*}$ – максимальне значення величини економічного капіталу (або сумарного чистого прибутку), яке підприємство може досягнути в заданих умовах зовнішнього середовища при дотриманні норм СВП; Δ – розмір поступки, на яку керівництво підприємства погоджується відступити від значення $r^{e-capital*}$.

У випадку застосування адитивних функцій корисності $U_i, i = \overline{1, N}$, формула розрахунку оцінок задоволення інтересів груп стейкхолдерів приймає вигляд:

$$r_{i\sigma}^{st-gen} = \sum_{j=1}^{M_i} \alpha_{ij} \cdot r_{ij\sigma}^{st-norm}, \quad (3)$$

де α_{ij} – ваговий коефіцієнт, який характеризує важливість j -го показника задоволення інтересів з погляду i -тої групи стейкхолдерів аналізованого підприємства ($\sum_{j=1}^{M_i} \alpha_{ij} = 1, i = \overline{1, N}$).

Таким чином, керівництво підприємства здійснюватиме вибір на множині варіантів стратегій, які відповідають нормам СВП, задовольняють заданим обмеженням на значення економічного, соціального та людського капіталу підприємства, а також є Парето-оптимальними за критеріями (2). При цьому, кожну стратегію характеризують N показників результатів діяльності підприємства в аспекті соціальної функції. Тобто кожній стратегії відповідає свій «профіль» задоволення інтересів груп стейкхолдерів, який описується значеннями вектора $r_{\sigma}^{st-gen} = (r_{1\sigma}^{st-gen}, r_{2\sigma}^{st-gen}, \dots, r_{N\sigma}^{st-gen})$ (рис. 1). Вибір на цій множині стратегій керівництво підприємства здійснюватиме, виходячи зі встановлених пріоритетів щодо задоволення інтересів різних груп стейкхолдерів.

ПРИКЛАД ЗАСТОСУВАННЯ ЗАПРОПОНОВАНИХ МЕТОДИЧНИХ ПОЛОЖЕНЬ ДЛЯ ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ЗІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПОЛІГРАФІЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Запропоновані методичні положення мають універсальний характер, але математичне та інформаційне забезпечення підтримки прийняття рішень з планування соціально відповідальної діяльності конкретного підприємства потребує конкретизації з урахуванням галузі та спеціалізації цього підприємства.



Рис. 1. Умовний приклад профілю стратегій підприємства в аспекті задоволення інтересів стейкхолдерів

Розглянемо застосування запропонованих методичних положень на прикладі підприємства поліграфічної галузі.

В останні десятиріччя в усьому світі поліграфічні послуги розвиваються в напрямі підвищення екологічності. Більше того, сьогодні екологічність є трендом моди в поліграфічному дизайні. Але екологізація поліграфічного виробництва потребує певних вкладень і підвищених витрат, тому рішення щодо переходу до «зеленої поліграфії» є неоднозначним. У зв'язку з цим елементи запропонованих методичних положень було застосовано для підтримки прийняття рішень зі стратегічного планування діяльності офсетної типографії на засадах соціальної та екологічної відповідальності.

Задля встановлення стратегічних цільових установок діяльності аналізованої типографії спочатку було сформовано перелік показників, які характеризують результати діяльності типографії в аспектах відтворення ресурсів, впливу на навколишнє середовище, а також задоволення інтересів персоналу (саме персонал розглядався як пріоритетна група стейкхолдерів підприємства). На основі аналізу сучасного досвіду екологічних поліграфічних виробництв і положень Галузевої угоди між Державним комітетом телебачення і радіомовлення України та Профспілкою працівників культури України на 2017–2021 роки у видавничо-поліграфічній сфері [38] було сформовано такий набір результатних показників діяльності типографії з урахуванням соціального та екологічного аспектів:

- ✦ сумарний чистий прибуток підприємства за плановий період;
- ✦ чистий прибуток підприємства за рік;
- ✦ середня місячна оплата праці працівника підприємства;

- ✦ витрати на навчання персоналу в розрахунку на одного працівника;
- ✦ частка оплати праці в доданій вартості підприємства;
- ✦ чисельність працівників;
- ✦ індикатор використання заміників ізопропілового спирту;
- ✦ індикатор використання еко-фарб;
- ✦ частка використання еко-паперу.

Як норми соціально відповідальної поведінки типографії було закладено:

а) надання підприємством послуг з друку на еко-папері (необхідною умовою надання таких послуг є наявність у персоналу відповідних компетентностей);

б) обмеження знизу на величину оплати праці персоналу на рівні трьох прожиткових мінімумів (цей поріг застосовується як один з рекомендованих орієнтирів у Галузевій угоді між Державним комітетом телебачення і радіомовлення України та Профспілкою працівників культури України на 2017–2021 роки у видавничо-поліграфічній сфері [38]).

Як складові еталонного способу поведінки офсетної типографії в аспекті екологічності розглядалися: надання послуг друку на еко-папері; використання еко-фарб; використання заміників ізопропілового спирту, який є шкідливим для здоров'я працівників.

Аналіз поточного стану та результатів діяльності типографії показав, що на підприємстві не використовуються еко-фарби та заміники ізопропілового спирту, не надаються послуги друку на еко-папері. Тому було цікаво проаналізувати наявність спроможностей типографії щодо виконання зазначених норм соціальної відповідальності та переходу до екологічної поведінки. Для цього спочатку було сформовано

Investments. International Journal of Management and Decision Making. 2015. Vol. 14. Issue 1. P. 44–65.

24. Strategic Decision Making for the Triple Bottom Line / A. McWilliams, A. Parhankangas, J. Coupet, E. Welch, D. T. Barnum. Business Strategy and the Environment. 2016. Vol. 25. Issue 3. P. 193–204.

25. Panapanaan V. M., Linnanen L., Karvonen M.-M., Phan V. T. Roadmapping corporate social responsibility in Finnish

companies. Journal of Business Ethics. 2003. Vol. 44. Issue 2–3. P. 133–148.

26. Smith C. N. Corporate social responsibility: not whether but how? California Management Review. 2003. Vol. 45. Issue 4. P. 52–76.

27. Ackerman R. W., Bauer R. A. Corporate Social Responsibility: modern dilemma. Reston, VA : Reston Publishing Company, 1976. 466 p.

Таблиця 4

Характеристика заходів з розвитку типографії та підвищення її екологічності

Заходи	Наслідки заходів
Запровадження додаткової послуги: друк на еко-папері	Заходи із запровадження друку на еко-папері спрямовані на підвищення екологічності продукції підприємства. Вони можуть сприяти збільшенню обсягів попиту завдяки залученню поціновувачів еко-продукції. Завдяки наявності споживачів, які «згодні платити більше» за еко-продукцію, підвищення витрат підприємства внаслідок використання еко-матеріалів може бути компенсовано за рахунок відповідного підвищення ціни. Оскільки використання у друкарському процесі еко-паперу потребує наявності в персоналу відповідних компетентностей, необхідною умовою переходу на еко-папір є підвищення кваліфікації персоналу, що супроводжується певними витратами
Перехід на використання заміників ізопропілового спирту	Заходи щодо видалення із техпроцесу ізопропілового спирту, який є шкідливим для здоров'я людей, спрямовані на підвищення рівня безпеки умов праці персоналу типографії. Використання заміників ізопропілового спирту призводить до збільшення витрат на матеріали
Перехід на використання еко-фарб	Заходи із запровадження друку еко-фарбами спрямовані на підвищення екологічності виробництва та продукції підприємства. Використання еко-фарб приводить до збільшення витрат на матеріали, оскільки еко-фарби є більш дорогими, ніж звичайні. Крім цього, необхідною умовою переходу на еко-фарби є підвищення кваліфікації персоналу, що також потребує певних витрат
Інвестиційний проект «Покупка ламінатора»	Установлення ламінатора дозволить підприємству отримувати прибуток від послуг з ламінування
Інвестиційний проект «Покупка УФ-сушок»	Установлення УФ-сушок (тобто установок для ультрафіолетового закріплення фарб) дозволить поліпшити якість друку, а також підвищити екологічність виробництва завдяки використанню фарб УФ-отвердіння, які є менш шкідливими для довкілля. Поліпшення якості друку дає можливість збільшити ціну друкарських послуг. Але при цьому збільшаться витрати на матеріали, оскільки фарби УФ-отвердіння є більш дорогими

множину альтернативних варіантів стратегії діяльності аналізованої типографії (на період 5 років), які передбачали не тільки заходи з розвитку та розширення виробництва, але й заходи з підвищення його екологічності (табл. 4). Усього було сформовано 21 варіант стратегії підприємства шляхом комбінування різних заходів.

Засобами пакета Matlab з використанням середовища імітаційного моделювання Simulink було побудовано комп'ютерну систему, призначену для підтримки прийняття стратегічних рішень з планування соціально відповідальної діяльності поліграфічного підприємства. Ядром цієї системи є імітаційна модель, призначена для оцінювання стратегічного потенціалу відтворення ресурсів підприємства. Побудовану систему було застосовано для підтримки прийняття рішень з управління аналізованою типографі-

єю. На вхід системи було подано множину сформованих варіантів стратегії підприємства, а також обмеження, що описують норми соціально відповідальної поведінки. Під час моделювання використовувалось припущення про наявність сегмента споживачів, які згодні платити більше за послуги друку на еко-папері (тобто припущення про високий рівень екологічної відповідальності споживачів). На основі результатів імітації функціонування та розвитку типографії було визначено множину A_1 варіантів стратегії, результати реалізації яких відповідають нормам соціально відповідальної поведінки. Розрахунки показали наявність достатнього потенціалу підприємства для здійснення діяльності в межах заданих норм соціальної відповідальності: 10 варіантів стратегії виявилися такими, що відповідають заданим нормам щодо заробітної плати та друку на еко-папері, а також обмеженням знизу на невід'ємну величину прибутку.

Також було визначено максимальну величину чистого прибутку $r^{profit*}$, яку типографія може отримати за плановий період, а також відповідний варіант стратегії σ^* , який забезпечує підприємству таку величину чистого прибутку. Виявилось, що максимальний прибуток підприємству забезпечує варіант стратегії, який передбачає запровадження друку на еко-папері, а також реалізацію інвестиційних проектів зі встановлення ламінатора та УФ-сушки. Зазначений варіант стратегії (оптимальний за критерієм прибутку) відповідає заданим нормам соціальної відповідальності (тобто належить множині A_1), але не передбачає видалення з техпроцесу ізопропілового спирту, який є шкідливим для працівників.

Для підтримки здійснення вибору на множині A_1 соціально відповідальних варіантів стратегії далі було здійснено порівняльний аналіз альтернатив за трьома узагальнювальними критеріями, які характеризують прибуток підприємства, рівень задоволення інтересів працівників, а також вплив підприємства на навколишнє середовище. Крім цього, було задано розмір Δ прийнятної для керівництва поступки від розрахованої величини максимального прибутку підприємства $r^{profit*}$ (10%). У результаті розрахунків було виявлено множину A_2 соціально відповідальних варі-

антів стратегії, які задовольняють заданій поступці, а на множині A_2 було виявлено підмножину A_3 , яка охоплює варіанти стратегії, що є Парето-оптимальними за трьома узагальнювальними критеріями (рис. 2).

Виявилось, що множину A_3 утворюють два варіанти стратегії: 1) зазначений вище варіант σ^* , який є оптимальним за критерієм прибутку (цей варіант передбачає встановлення ламінатора та УФ-сушки, а також запровадження друку на еко-папері); 2) аналогічний варіант σ^* , який відрізняється від варіанта σ^* тим, що передбачає видалення з техпроцесу ізопропілового спирту. Обидва варіанти стратегії відповідають вимогам соціальної відповідальності та заданій поступці за критерієм прибутку. Перший варіант стратегії є більш прибутковим, а другий забезпечує більший рівень безпеки для здоров'я працівників підприємства. Вибір між цими варіантами стратегії залишається на розсуд керівництва типографії.

Таким чином, застосовані методичні положення дозволили розглянути перспективи діяльності поліграфічного підприємства в аспекті сумісного виконання завдань укріплення потенціалу підприємства та реалізації соціальної й екологічної відповідальності у їхньому взаємозв'язку. Вони дали

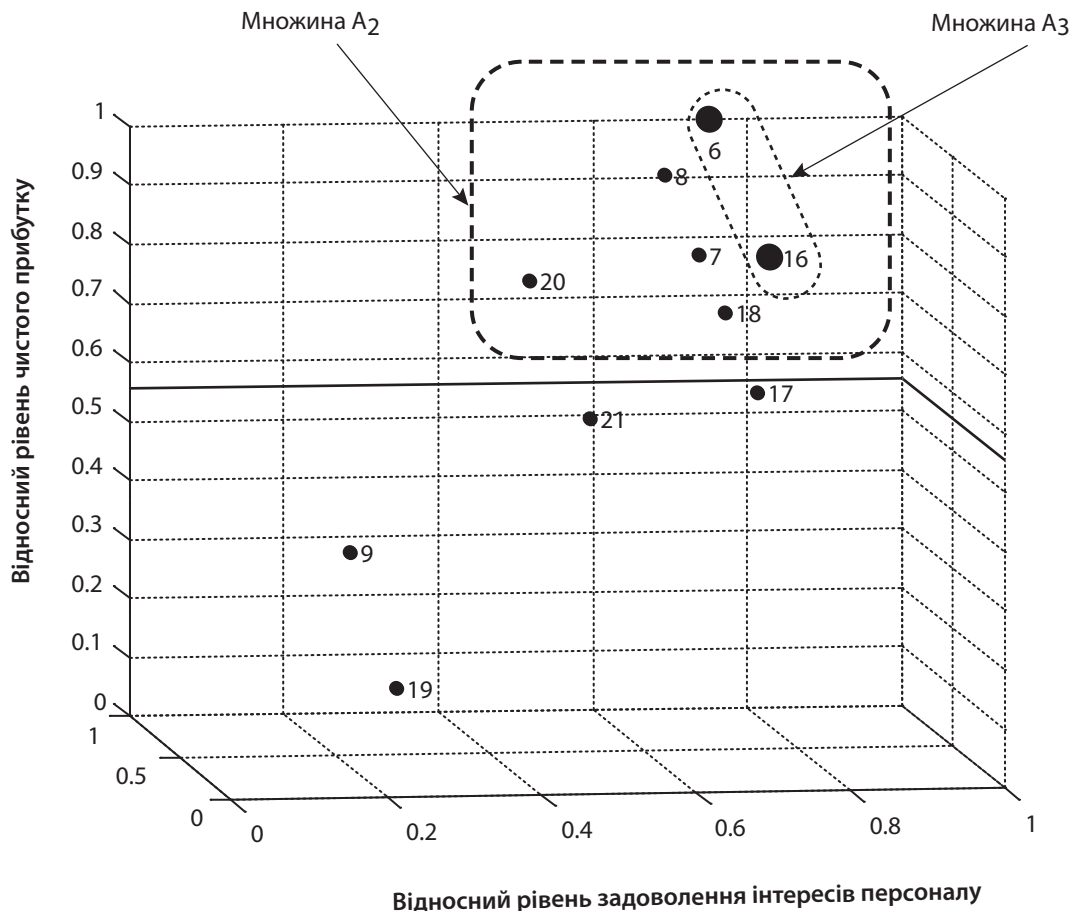


Рис. 2. Візуалізація множини A_1 допустимих соціально відповідальних стратегій типографії у тривимірному просторі узагальнювальних критеріїв

можливість зробити висновок щодо спроможності підприємства діяти в межах заданих норм соціальної відповідальності. Також вони дозволили виявити компромісні соціально відповідальні варіанти стратегії підприємства.

ВИСНОВКИ

Менеджмент підприємств має потребу в наявності аналітичної підтримки прийняття рішень з реалізації управління на засадах соціальної відповідальності. У відповідь на цю потребу в роботі запропоновано методичні положення, які описують інформаційне забезпечення та математичний інструментарій підтримки прийняття рішень на різних етапах стратегічного планування соціально відповідальної діяльності підприємства.

Розроблені методичні положення дозволяють обґрунтувати рішення щодо дотримання підприємством норм соціально відповідальної поведінки, а також рішення щодо вибору соціально відповідальної стратегії підприємства. Обґрунтування рішення щодо дотримання підприємством норм соціально відповідальної поведінки базується на оцінюванні потенціалу підприємства, що визначає наукову новизну дослідження. Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що вони сприяють запровадженню концепції соціальної відповідальності у практичну діяльність підприємств.

Результати дослідження мають бути розвинуті в напрямку формування підтримки прийняття тактичних та оперативних рішень з управління підприємством на засадах соціальної відповідальності. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Ukrainian Business Leaders signed up the Global Compact – committing to practice responsible corporate citizenship / The United Nations in Ukraine. URL: <http://www.un.org.ua/en/information-centre/news/462-2006-04-25-10-21-03>
2. Центр «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності». URL: <http://csr-ukraine.org>
3. Державна Стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року : затверджено Постановою Кабінету Міністрів України від 06.08.2014 р. № 385. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-p>
4. Стратегія розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року : схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24.05.2017 р. № 504-р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504-2017-p>
5. Концепція Загальнодержавної цільової економічної програми розвитку промисловості на період до 2020 року : схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17.07.2013 р. № 603-р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/603-2013-p>
6. Концепція національної екологічної політики України на період до 2020 року : схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17.10.2007 р. № 880-р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/880-2007-p>
7. Стратегія державної політики з питань здорового та активного довголіття населення на період до 2022 року :

схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 11.01.2018 р. № 10-р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/10-2018-p>

8. **Carroll A. B.** The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*. 1991. Vol. 34. Issue 4. P. 39–48.
9. **Roman R. M., Hayibor S., Agle B. R.** The Relationship between Social and Financial Performance: Repainting a Portrait. *Business and Society*. 1999. Vol. 38. Issue 1. P. 109–125.
10. **Varenova D., Samy M., Combs A.** Corporate social responsibility and profitability: trade-off or synergy: Perceptions of executives of FTSE All-Share companies. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*. 2013. Vol. 4. Issue 2. P. 190–215.
11. Redefining business success in a changing world // 19th Annual Global CEO Survey, January 2016. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2016/landing-page/pwc-19th-annual-global-ceo-survey.pdf>
12. **Grayson D., Hodges A.** Corporate Social Opportunity! 7 Steps to Make Corporate Social Responsibility Work for Your Business. Sheffield : Greenleaf Publishing, 2004. 390 p.
13. **Porter M., Kramer M.** Creating shared value: how to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89. Issue 1–2. P. 62–77.
14. **Hohnen P., Potts J.** Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business. Winnipeg : International Institute for Sustainable Development, 2007. URL: http://www.iisd.org/pdf/2007/csr_guide.pdf
15. **Maon F., Lindgreen A., Swaen V.** Designing and implementing corporate social responsibility: an integrative framework grounded in theory and practice. *Journal of Business Ethics*. 2009. Vol. 87. Supplement 1. P. 71–89.
16. **Maher F. J.** Integrating Social Responsibility with Business Strategy: A Guide for Quality Professionals / American Society for Quality, 2014. URL: <http://asq.org/2014/10/social-responsibility/sr-integration-guide.pdf>
17. **Galbreath J.** Building corporate social responsibility into strategy. *European Business Review*. 2009. Vol. 21. Issue 2. P. 109–127.
18. **Figge F., Hahn T., Schaltegger S., Wagner M.** Sustainability Balanced Scorecard-linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*. 2002. Vol. 11. Issue 5. P. 269–284.
19. **Pérez C. Á., Montequín V. R., Ortega-Fernández F., Balsera J. V.** Integrating Analytic Hierarchy Process (AHP) and Balanced Scorecard (BSC) Framework for Sustainable Business in a Software Factory in the Financial Sector. *Sustainability*. 2017. Vol. 9. Issue 4. P. 1–23.
20. **Biswas U. A., Garg S., Singh A.** Integrating analytic hierarchy process in corporate social responsibility measurement. *International Journal of Operational Research*. 2017. Vol. 29. Issue 3. P. 317–343.
21. **Brice H., Wegner T.** A Quantitative Approach to Corporate Social Responsibility Programme Formulation. *Managerial and Decision Economics*. 1989. Vol. 10. Issue 2. P. 163–171.
22. **Oluwafemi O. J., Balogun S. K., Adekoya A.** Analytic hierarchical process (Ahp)-based prediction of stakeholder salience from selected stakeholder groups among firms in Nigeria. *African Journal of Business Management*. 2012. Vol. 6. Issue 2. P. 456–464.
23. **Verheyden T., De Moor L.** Multi-Criteria Decision Analysis: Methods to Define and Evaluate Socially Responsible

- 28. Bowen H.** Social responsibilities of the businessman. New York : Harper and Row, 1953. XII, 276 p.
- 29. Davis K.** Understanding the social responsibility puzzle: what does the businessman owe to society. *Business Horizons*. 1967. Vol. 10. Issue 4. P. 45–50.
- 30.** ISO 26000:2010 «Guidance on social responsibility». URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en>
- 31. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.** Стратегический менеджмент / пер. с англ. М. : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 1998. 576 с.
- 32. Belenky A. S.** Analyzing the potential of a firm: an operations research approach. *Mathematical and Computer Modelling*. 2002. Vol. 35. Issue 13. P. 1405–1424.
- 33. Отенко И. П.** Стратегическое управление потенциалом предприятия. Харьков : Изд. ХНЭУ, 2006. 256 с.
- 34. Карапейчик И. Н.** Анализ потенциальных функций предприятия методами классификации. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2013. № 3 (2). С. 85–93.
- 35. Потрашкова Л. В.** Аналіз методичних підходів до моделювання потенційної діяльності підприємства. *Evropský časopis ekonomiky a managementu*. 2015. Vol. 1. Issue 1. P. 24–29.
- 36. Каплан Р., Нортон Д. П.** Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 304 с.
- 37.** GRI Standards Download Center. URL: <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/>
- 38.** Галузева угода між Державним комітетом телебачення і радіомовлення України та Профспілкою працівників культури України на 2017–2021 роки у видавничо-поліграфічній сфері : зареєстрована Міністерством соціальної політики України 23.06.2017 р. № 43. URL: http://comin.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=134914&cat_id=90553
- 39.** Генеральна угода про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально-економічної політики і трудових відносин в Україні. 23 серпня 2016 р. (редакція від 10.10.2017 р.). URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/n0001120-16>

REFERENCES

- Ackerman, R. W., and Bauer, R. A. *Corporate Social Responsibility: modern dilemma*. Reston, VA: Reston Publishing Company, 1976.
- Belenky, A. S. "Analyzing the potential of a firm: an operations research approach". *Mathematical and Computer Modelling*, vol. 35, no. 13 (2002): 1405-1424.
- Biswas, U. A., Garg, S., and Singh, A. "Integrating analytic hierarchy process in corporate social responsibility measurement". *International Journal of Operational Research*, vol. 29, no. 3 (2017): 317-343.
- Bowen, H. *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper and Row, 1953.
- Brice, H., and Wegner, T. "A Quantitative Approach to Corporate Social Responsibility Programme Formulation". *Managerial and Decision Economics*, vol. 10, no. 2 (1989): 163-171.
- Carroll, A. B. "The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders". *Business Horizons*, vol. 34, no. 4 (1991): 39-48.
- Davis, K. "Understanding the social responsibility puzzle: what does the businessman owe to society". *Business Horizons*, vol. 10, no. 4 (1967): 45-50.

Figge, F. et al. "Sustainability Balanced Scorecard-linking sustainability management to business strategy". *Business Strategy and the Environment*, vol. 11, no. 5 (2002): 269-284.

Galbreath, J. "Building corporate social responsibility into strategy". *European Business Review*, vol. 21, no. 2 (2009): 109-127.

Grayson, D., and Hodges, A. *Corporate Social Opportunity! 7 Steps to Make Corporate Social Responsibility Work for Your Business*. Sheffield: Greenleaf Publishing, 2004.

GRI Standards Download Center. <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/>

"Heneralna uhoda pro rehuliuвання osnovnykh pryntsyviv i norm realizatsii sotsialno-ekonomichnoi polityky i trudovykh vidnosyn v Ukraini" [General agreement on the regulation of the basic principles and norms of implementation of socio-economic policy and labor relations in Ukraine]. <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/n0001120-16>

Hohnen, P., and Potts, J. "Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business". Winnipeg : International Institute for Sustainable Development, 2007. http://www.iisd.org/pdf/2007/csr_guide.pdf

"ISO 26000:2010 «Guidance on social responsibility»". <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en>

Kaplan, R., and Norton, D. P. *Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Ot strategii k deystviyu* [Balanced scorecard. From strategy to action]. Moscow: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.

Karapeichyk, I. N. "Analiz potentsialnykh funktsiy predpriyatiya metodami klassifikatsii" [Analysis of potential functions of the enterprise classification methods]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky»*, no. 3 (2) (2013): 85-93.

[Legal Act of Ukraine] (2007). <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/880-2007-p>

[Legal Act of Ukraine] (2013). <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/603-2013-p>

[Legal Act of Ukraine] (2014). <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-n>

[Legal Act of Ukraine] (2017). http://comin.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=134914&cat_id=90553

[Legal Act of Ukraine] (2017). <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504-2017-p>

[Legal Act of Ukraine] (2018). <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/10-2018-p>

Maher, F. J. "Integrating Social Responsibility with Business Strategy: A Guide for Quality Professionals". American Society for Quality, 2014. <http://asq.org/2014/10/social-responsibility/sr-integration-guide.pdf>

Maon, F., Lindgreen, A., and Swaen, V. "Designing and implementing corporate social responsibility: an integrative framework grounded in theory and practice". *Journal of Business Ethics*, vol. 87, supplement 1 (2009): 71-89.

McWilliams, A. et al. "Strategic Decision Making for the Triple Bottom Line". *Business Strategy and the Environment*, vol. 25, no. 3 (2016): 193-204.

Oluwafemi, O. J., Balogun, S. K., and Adekoya, A. "Analytic hierarchical process (Ahp)-based prediction of stakeholder salience from selected stakeholder groups among firms in Nigeria". *African Journal of Business Management*, vol. 6, no. 2 (2012): 456-464.

Otenko, I. P. *Strategicheskoye upravleniye potentsialom predpriyatiya* [Strategic management of enterprise potential]. Kharkiv: Izd-vo KhNEU, 2006.

Panapanaan, V. M. et al. "Roadmapping corporate social responsibility in Finnish companies". *Journal of Business Ethics*, vol. 44, no. 2-3 (2003): 133-148.

Perez, C. A. "Integrating Analytic Hierarchy Process (AHP) and Balanced Scorecard (BSC) Framework for Sustainable Business in a Software Factory in the Financial Sector". *Sustainability*, vol. 9, no. 4 (2017): 1-23.

Porter, M., and Kramer, M. "Creating shared value: how to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth". *Harvard Business Review*, vol. 89, no. 1-2 (2011): 62-77.

Potrashkova, L. V. "Analiz metodychnykh pidkhodiv do modeliuvannya potentsiinoi diialnosti pidpriemstva" [Analysis of methodical approaches to modeling potential activity of the enterprise]. *Evropskyi casopis ekonomiky a managementu*, vol. 1, no. 1 (2015): 24-29.

"Redefining business success in a changing world". 19th Annual Global CEO Survey, January 2016. <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2016/landing-page/pwc-19th-annual-global-ceo-survey.pdf>

Roman, R. M., Hayibor, S., and Agle, B. R. "The Relationship between Social and Financial Performance: Repainting a Portrait". *Business and Society*, vol. 38, no. 1 (1999): 109-125.

Smith, C. N. "Corporate social responsibility: not whether but how?". *California Management Review*, vol. 45, no. 4 (2003): 52-76.

Tompson, A. A., and Striklend, A. Dzh. *Strategicheskyy menedzhment* [Strategic management]. Moscow: Banki i birzhi; YuNITI, 1998.

Tsentr «Rozvytok korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti». <http://csr-ukraine.org>

"Ukrainian Business Leaders signed up the Global Compact – committing to practice responsible corporate citizenship". The United Nations in Ukraine. <http://www.un.org.ua/en/information-centre/news/462-2006-04-25-10-21-03>

Varenova, D., Samy, M., and Combs, A. "Corporate social responsibility and profitability: trade-off or synergy: Perceptions of executives of FTSE All-Share companies". *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, vol. 4, no. 2 (2013): 190-215.

Verheyden, T., and De Moor, L. "Multi-Criteria Decision Analysis: Methods to Define and Evaluate Socially Responsible Investments". *International Journal of Management and Decision Making*, vol. 14, no. 1 (2015): 44-65.