

ISO 9001:2000, також обов'язкова у випадках сертифікації виробництв окремих видів продукції. На ВАТ "ДСС", наприклад, сертифіковані: виробництво авіаційних матеріалів, виробництво металопродукції для судів, що працюють під тиском, виробництво чорнових осей для рухомих потягів (залізничного транспорту), виробництво продукції для суднобудування. Таким чином сертифікація позитивно впливає на імідж організації, особливо в очах іноземних партнерів. В цьому випадку система менеджменту якості виконує іміджеву або рекламну роль. Для деяких компаній-контрагентів сертифікат є обов'язковою умовою співробітництва з вітчизняними фірмами.

**Висновки.** Чимало українських металургійних компаній, що виросли із традиційних радянських заводів, продовжують намагатися поліпшити діяльність існуючих організаційних структур, які ніколи раніше не були орієнтовані на задоволення клієнта. При цьому часто використовують моделі, як правило, не призначені для цілей поліпшення. Реструктуризація чи реінжиніринг ключових процесів, як правило, породжує природні радикальні зміни організаційної структури компанії, направляючи її на краще задоволення клієнтів з найменшими витратами. Тобто організаційна структура компанії вторинна, тому що вона покликана раціонально обслуговувати природні для продукції компанії процеси, а саме бізнес-процеси, а не навпаки.

Вихідна крапка застосування стандарту ISO 9001:2000 – це діюча система менеджменту якості компанії, яку варто доповнити рядом типових елементів (видів діяльності чи процесів). Якщо система менеджменту якості організації була неефективна, то після сертифікації вона такою ж і залишиться, тільки буде дорожче.

На ВАТ "ДСС" правильно зрозуміли, що сертифікація системи управління – не самоціль, а в основі постійного підвищення якості знаходиться аналіз фундаментальних основ бізнесів-процесів і попередження потенційних або усунення виявлених причин незадоволеності клієнтів у рамках діючих процесів.

Предметом подальших досліджень є визначення ефективності системи управління на промисловому підприємстві.

### Література

1. Захаров М.Г. Система качества – это инструмент самосохранения предприятия в условиях кризиса // Стандарты и качество. – 2003 – № 2 – С. 33–35.
2. Лавренченко Н.И., Герасимов Б.И. Экономико-математические методы управления затратами на качество. Монография. – Тамбов: ТГТУ, 2005. – 112 с.
3. Виноградов А.В., Полоцкий Ю.И. Идентификация и описание процессов качества / А.В. Виноградов, Ю.И. Полоцкий // Методы менеджмента качества. – 2002. – № 11. – С. 7–9.
4. Круглов М.Г., Шишков Г.М. Менеджмент качества как он есть / М.Г. Круглов, Г.М. Шишков – М.: Эксмо, 2006. – 544 с.
5. Політика в області якості ВАТ "Дніпрспецсталь". Рукопис. – Запоріжжя: ДСС, 2004. – 14 с.
6. Основні положення про систему менеджменту якості на підприємстві ВАТ "Дніпрспецсталь". – Рукопис. – Запоріжжя: ДСС, 2004. – 62 с.

УДК 658:005

О. О. ЗЕЛЕНКО

Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля

## МОДЕЛЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ЗАСАД СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті представлено модель організаційно-економічних засад стратегічного планування соціальної відповідальності підприємства. Розкрито особливості фінансування соціально-відповідальних заходів.*

*The paper presents a model of organizational strategic planning and economic principles of social responsibility of business. The features of financing socially-responsible actions are revealed.*

**Постановка проблеми.** Все частіше керівники українських підприємств звертають свою увагу на теорію соціальної відповідальності бізнесу, яка вже давно є невід'ємною часткою у життєдіяльності підприємств США та Європи. Наявність соціальної відповідальності у роботі підприємства стає не просто додатковою характеристикою, а потужною конкурентною перевагою.

У цьому контексті перед більшістю керівників компаній, які зацікавилися даною теорією, або просто мусять її запровадити (якщо йдеться про міжнародні економічні відносини з підприємствами інших держав), постає питання: яким чином можна її запровадити у повсякденну діяльність, звідки вона має фінансуватися і яка організаційно-економічна структура повинна бути її основою. Іншими словами, що має лягти в основу стратегічного планування соціальної відповідальності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень.** Більшість вітчизняних вчених, серед яких Воробей В., Осовська Г., Краплич Р., Степанова О., Родіонов О., Голодец Б., Малік І. та інші, займаючись дослідженням соціальної відповідальності

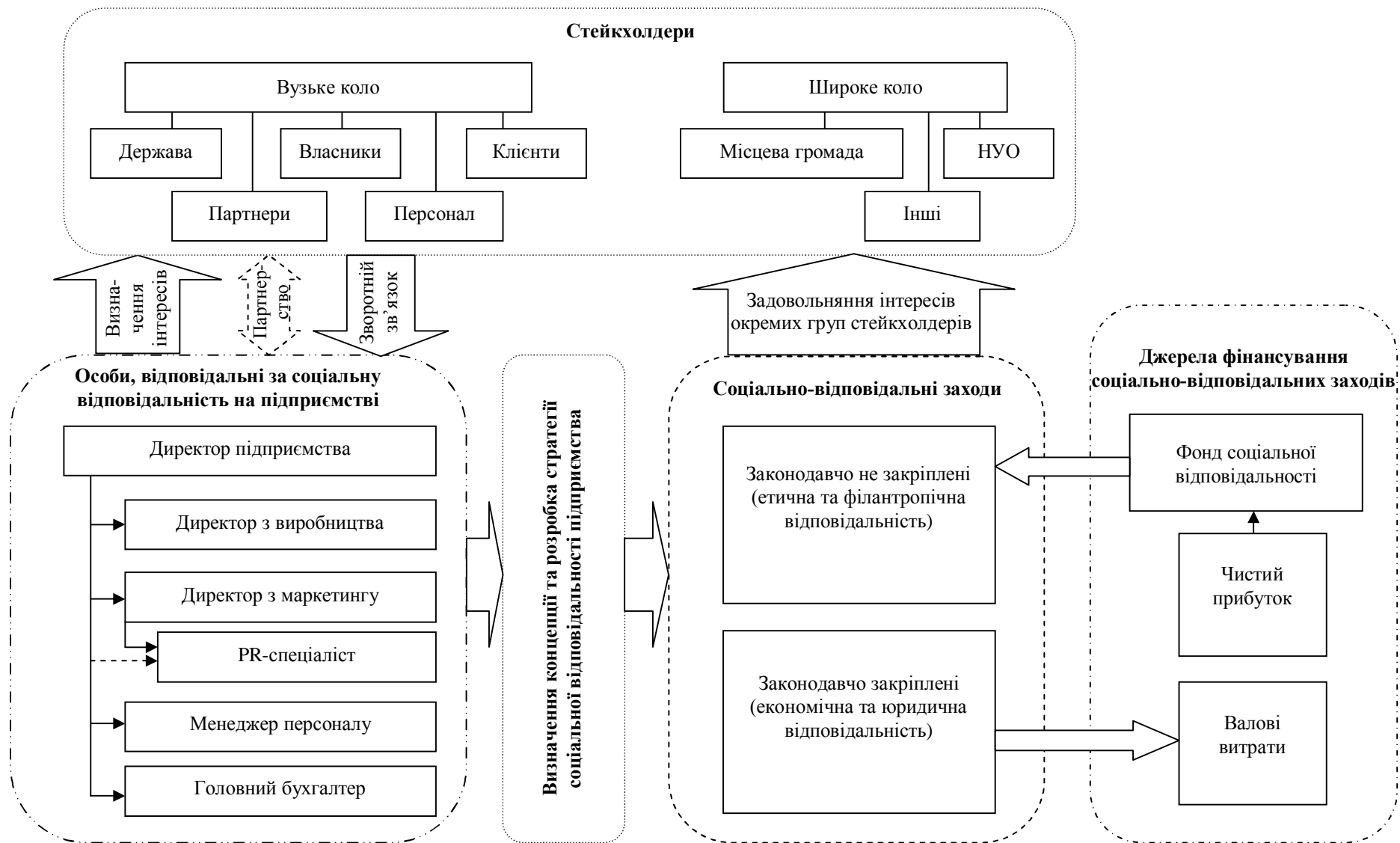


Рис. 1 – Модель організаційно-економічних засад стратегічного планування та реалізації соціальної відповідальності підприємства

бізнесу, у своїх роботах розглядають різні концепції, проблеми та особливості даної теорії для українських підприємств. У той же час огляд праць згаданих авторів вказує на відсутність організаційно-економічної засад які б дозволили пересічному керівнику реалізувати процес стратегічного планування соціальної відповідальності підприємства тому **метою дослідження** є моделювання організаційно-економічних засад, які чітко відображатимуть практичні особливості планування та подальшої реалізації стратегії соціальної відповідальності, визначатимуть джерела фінансування заходів з соціальної відповідальності українських компаній.

**Основні матеріали дослідження.** Для даного дослідження, аби чітко представляти про що йтиметься далі, визначимо, що моделювання – це побудова моделі реально існуючих предметів чи явищ (суспільних систем, різних процесів і т.ін.) [1, с. 325]. Саме керуючись цим визначенням, представимо схематичне зображення моделі організаційно-економічних засад стратегічного планування соціальної відповідальності підприємства (див. рис. 1), що складається з чотирьох основних блоків.

У першому блоці представлені основні особи, що мають відповідати за планування та реалізацію стратегії соціальної відповідальності на підприємстві, іншими словами це управлінський склад компанії на чолі з її директором. У кожного з перерахованих спеціалістів є свої функції стосовно планування та реалізації соціальної відповідальності підприємства:

- директор з виробництва стежить за якістю продукції, безпечність виробництва для працівників та навколишнього середовища компанії;

- директор з маркетингу контролює процес вивчення ринку (у тому числі конкурентів підприємства), підтримує зворотній зв'язок зі споживачами, вивчає соціальні та екологічні наслідки виробництва та використання виробленого товару. У схемі також окремо виділено PR-спеціаліста, який частіше за все також працює у відділі маркетингу, але у його обов'язки входить робота з неурядовими організаціями (НУО), асоціаціями, спілками різного профілю, які спеціалізуються на вирішенні окремих проблем тих чи інших груп суспільства;

- менеджер персоналу контролює сумісність між членами колективу та загальний психологічний настрій персоналу компанії, аналізує продуктивність роботи та плинність кадрів;

- головний бухгалтер визначає фінансове становище підприємства та аналізує наявні ресурси для фінансування соціально-відповідальних заходів, якщо такі ресурси взагалі є;

- директор підприємства, аналізуючи всю подану для планування інформацію, приймає остаточне рішення щодо концепції соціальної відповідальності підприємства.

Незважаючи на те, що формально остаточне рішення приймає директор, фактично планування соціальної відповідальності підприємства здійснюється у процесі обговорень, консультацій та дискусій між усіма вищезгаданими спеціалістами, а також між спеціалістами та різними групами стейкхолдерів.

Стейкхолдерів, представлених у другому блоці, ми поділяємо на вузьке коло та широке коло [2; с. 86–87]. До першого належать держава (у особі місцевих органів влади), власники підприємства (якщо ним не є сам директор), персонал, клієнти, партнери, тобто це ті особи, з якими пов'язана повсякденна життєдіяльність фірми. Вузьке коло стейкхолдерів має безпосередній вплив на роботу компанії тому їх інтереси мають бути враховані у процесі стратегічного планування у першу чергу.

До широкого кола стейкхолдерів належить місцева громада, НУО та інші. Залежно від масштабів роботи до широкого кола можуть належати суспільство в цілому (якщо йдеться про національний рівень), та взагалі світова спільнота (якщо підприємство працює на міжнародному рівні). Інтереси даних груп не мають безпосереднього впливу на роботу підприємства тому їх врахування у процесі стратегічного планування залежатиме від обраного ступеня соціальної відповідальності [3, с. 198] та концепції, якої дотримуватиметься компанія.

Між керівництвом компанії та стейкхолдерами існує постійний зв'язок. З одного боку – компанія вивчає потреби стейкхолдерів на базі чого потім у процесі планування визначається концепція та розробляється стратегія соціальної відповідальності компанії (рис. 1), з іншого – існує зворотній зв'язок між стейкхолдерами та керівництвом компанії, який проявляється у реакції (позитивні відгуки, протести і т.ін.) різних груп на діяльність компанії, у тому числі і на її соціальну активність.

Третій різновид зв'язку – це партнерство, між керівництвом підприємства та окремими групами стейкхолдерів задля забезпечення стабільного співіснування. В ідеалі партнерські взаємовідносини мають розповсюджуватися на всіх стейкхолдерів підприємства.

Третій блок моделі – це соціально-відповідальні заходи, які плануються та мають бути реалізовані підприємством у рамках розробленої стратегії задля задоволення інтересів окремих груп стейкхолдерів. У даному випадку ми вирішили розділити всі заходи на законодавчо закріплені та законодавчо не закріплені. Якщо розглядати цю класифікацію у призмі концепції Керролла [4], то до першого класу належить економічна та юридична відповідальність підприємства, до другого – етична та філантропічна відповідальність.

Така класифікація була запропонована нами не випадково, розділивши соціально-відповідальні заходи на законодавчо закріплені та законодавчо не закріплені ми можемо дуже просто визначитися з джерелом фінансування для кожного з них. Саме цьому присвячено четвертий блок моделі.

Витрати на реалізацію законодавчо закріплених соціально-відповідальних заходів включаються до валових витрат підприємства, тобто вони включаються у собівартість виробленої продукції чи послуг. Для реалізації соціально-відповідальних заходів, які не закріплені на законодавчому рівні, джерелом фінансування є чистий прибуток, частку якого ми пропонуємо акумулювати у вигляді фонду соціальної відповідальності підприємства.

Звичайно, що відсоток відрахувань до фонду має визначатися у кожному випадку індивідуально керівництвом компанії. Саме від суми, акумульованої у фонді соціальної відповідальності залежатиме які заходи та який ступінь соціальної відповідальності обере підприємство.

**Висновки.** Змодельовані організаційно-економічні засади соціальної відповідальності підприємства мають як теоретичне так і практичне значення для розвитку теорії соціальної відповідальності бізнесу на теренах українського наукового та економічного середовища. Представлена модель надає чітку уяву про практичні аспекти стратегічного планування та реалізації даної теорії безпосередньо на вітчизняних підприємствах, відображає всіх суб'єктів та об'єктів даного процесу, висвітлює їхні взаємовідносини, а також вказує на основні джерела фінансування заходів у рамках стратегії соціальної відповідальності компанії. Запропонована модель може використовуватися на будь-якому вітчизняному підприємстві як база для впровадження соціальної відповідальності у його повсякденну діяльність.

### Література

1. Словарь иностранных слов. – 7-е изд., перераб. – М.: Русский язык, 1979. – 624 с.
2. Зеленко О.О. Ключові мотиви реалізації соціальної відповідальності бізнесу, як не від'ємної складової інвестиційної привабливості підприємства // Культура народів Причорномор'я – № 172, 2009 – Т. 2 – С. 85–87.
3. Калінеску Т.В. Зеленко О.О. Використання соціальної відповідальності для управління діяльністю підприємства // Гуманізація соціального управління. Тези доп. Всеукр. наук.-практ. конф. 29 квітня 2008 р. – Х.: ФОП Александра, 2007. – С. 197 – 201
4. Carroll Archie B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, Business Horizons, July-August 1991, <http://bas.sagepub.com/cgi/content/refs/38/3/268>

УДК 658.5

І. О. КАЗАЧКОВ

Запорізька державна інженерна академія

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО НАБОРУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

*Розглянуто основні підходи до класифікації стратегій підприємства. Сформовано структуру стратегічного набору, яка поєднує в собі найбільш розповсюджені класифікаційні ознаки та відображає взаємозв'язок між стратегіями різних рівнів. Запропоновано методику формування стратегічного набору, яка може використовуватися промисловими підприємствами з різним рівнем розвитку системи стратегічного управління.*

*The main approaches to the classification of strategies of the enterprise are considered. The structure of strategic set, which combines most widespread classification characteristics and represents intercommunication between strategies of different levels, is formed. The methods of forming of strategic set are offered, which can be used by industrial enterprises with the different level of development of the system of strategic management.*

В умовах становлення повноцінного ринку в Україні підприємства отримали самостійність, права у визначенні та реалізації виробничої програми, шляхів розвитку виробництва, мотивації праці та відповідальності за кінцеві результати господарювання. Нині підприємство є “відкритою” системою, яка повинна швидко та ефективно реагувати на зміни в ринковому середовищі. Саме тому, урахувавши багатоплановий характер діяльності підприємства, треба зазначити необхідність існування певного переліку взаємопов'язаних стратегій, що являють собою так званий “стратегічний набір”.

**Стратегічний набір** – це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі [1, с. 240].

Теорія та практика стратегічного управління довели необхідність побудови обґрунтованого “стратегічного набору”, що може бути досягнуто за умов чіткої координації діяльності всіх структурних підрозділів підприємства у системі стратегічного управління. Отже методологічно важливим є питання систематизації сукупності стратегій, які можуть використовуватися на підприємстві. На неоднозначності класифікації стратегій підприємств у науковій літературі наголошується більшістю дослідників. Значна розмаїтість стратегій, використовуваних в управлінні підприємством, ускладнює їх систематизацію, а багатоплановий характер діяльності підприємств обумовлює множинність ознак класифікації. У сучасній науковій літературі найчастіше використовується підхід, заснований на використанні незначної кількості класифікаційних ознак стратегій (рис. 1).

Досить поширеною у класифікації стратегій [2, 3] є ознака “рівень прийняття рішень”. Так, за цією ознакою розрізняють такі типи стратегій: корпоративну, ділову, функціональну. Разом з тим відсутня єдність поглядів вчених на виділені типи стратегій, що обумовило різне тлумачення суті і змісту корпоративної і ділової стратегій. Згідно з думкою А.А. Томпсона і А.Дж. Стрікланда [4], корпоративна стратегія збігається з