

УДК 338.27

СИСТЕМА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ, ОСНОВАННАЯ НА ПРИНЦИПАХ СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННОГО ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА

БУДИНА ВАЛЕНТИНА ИВАНОВНА, канд. экон. наук, профессор, заведующая кафедрой «Экономика и финансы» Пензенского государственного университета

E-mail: em@pnzgu.ru

КЕЖАПКИНА ОЛЬГА ВЛАДИМИРОВНА, соискатель кафедры «Экономика и финансы» Пензенского государственного университета

E-mail: freshlookinscience@mail.ru

Рассматривается конкурентоспособность промышленного предприятия с точки зрения грамотного выстраивания его отношений с партнерами – контрагентами, общественностью, государственными органами, а также природной средой. Встраивание положений о социальной ответственности в каждодневную операционную деятельность, систему принятия управленческих решений, схему взаимодействия с партнерами – гарантия перехода к устойчивому развитию, которое невозможно реализовать в неустойчивой среде. В качестве механизма, позволяющего реализовать системный подход к решению задач выбора технологического комплекса инвестиционного проекта с точки зрения социально ответственного ведения бизнеса, предлагается использовать методику, базирующуюся на мультикритериальной теории полезности. Данная методика дает возможность оценить каждый из множества имеющихся вариантов технологического комплекса по ряду критериев, носящих как чисто экономический, так и не экономический характер. Эффективность технологического комплекса, оцененная через призму многовекторной полезности, способна отражать не только его влияние на конечный финансовый результат реализации инвестиционного проекта, но и на систему взаимоотношений с экономической, социальной и экологической средой.

Ключевые слова: корпоративная социальная ответственность; практика принятия решений; мультикритериальная полезность; конкурентоспособность; стратегическое развитие.

A Management Decision-Making System Based on the Corporate Social Responsibility Principles

VALENTINA I. BUDINA, PhD (Economics), professor, Head of the Economics and Finance Chair, State University, Penza

OLGA V. KEZHAPKINA, external doctoral student of the Economics and Finance Chair, State University, Penza

The paper is concerned with the competitiveness of an industrial corporation in terms of how wisely the latter builds up its relations with partners – contractors, public, government agencies and the environment. The introduction of social responsibility provisions into everyday routine operations, management decision-making, partner cooperation practice is a guarantee of sustainable development which can not be implemented in an unstable environment.

A methodology based on the multi-criteria utility theory is suggested as a mechanism to implement a systematic approach to solving problems of choosing a technological complex of an investment project in terms of the corporate social responsibility (CSR). The above methodology makes it possible to assess each of the multiple available options of the technological complex according to purely economic and non-economic criteria. The effectiveness of the technological complex evaluated through the prism of the multi-vector utility is able to reflect its impact not only on the final financial result of the investment project implementation but also on the system of interrelations with the economic, social and ecological environment.

Keywords: corporate social responsibility; decision-making practice; multicriteria utility; competitiveness; strategic development.

Зарождение концепции социальной ответственности бизнеса

Во всем мире все большее число руководителей организаций и предприятий признают, что помимо своей прямой задачи — реализации экономической миссии, в которую входят обеспечение акционеров адекватной нормой прибыли, гарантирование достойной оплаты труда персоналу, исполнение налоговых обязательств, на каждой компании лежит бремя социальной ответственности, обуславливающее оценку ее деятельности не только как субъекта экономических отношений, но и как значимую часть социального организма, чутко реагирующего на поведение членов общества, будь то индивид, общественная группа или целая корпорация. Этот тезис не нов, впервые его предложил в 1942 г. Питер Друкер в своем труде «Будущее индустриального человека». В 1960–1970-х гг. менеджеры западных компаний отводили корпоративной социальной ответственности (далее — КСО) одну из ведущих ролей в практике управления, однако в 1980-х гг. тенденция пошла на спад [1]. Сегодня мировое сообщество переживает очередную виток развития идеи социальной ответственности бизнеса и, что немаловажно, определенное внимание уделяется данному вопросу и отечественными экономистами [2–6]. Однако нередко происходит подмена понятий, в результате чего управленцы считают, что однократные акции благотворительности и принятие корпоративных стандартов, не подкрепленных конкретными инструкциями и методологиями, позволяют считать компанию социально ответственной. Авторы исследования полагают, что критически важной является имплементация ценностей КСО в стратегию развития компании, что позволит построить такую систему организации хозяйственных операций, которая будет способствовать устойчивому развитию самой компании и всех членов общества.

Влияние внешней среды на конкурентную борьбу

Современные управленцы вынуждены принимать решения в условиях турбулентности и быстро меняющейся конъюнктуры, в результате чего традиционные взгляды на конкурентную борьбу могут пересматриваться ввиду влияния следующих важных тенденций:

- глобализация рынков, потребительских предпочтений, цепочек поставок и финансовых потоков;
- повышение интенсивности конкуренции;
- быстрые технологические изменения;
- скачок от индустриальной экономики к экономике знаний и информации;
- демографические изменения;
- дисбаланс между существующей системой профессиональной подготовки работников и потребностями;
- экологические вызовы, связанные с загрязнением окружающей среды и истощением ресурсов;
- изменение системы ценностей работников, покупателей и общества в целом [7].

Равно как меняется внешняя среда, меняются и требования к успешному конкурентоспособному бизнесу — современная компания не может себе позволить не выстраивать более глубоких и стратегически нацеленных отношений со своими покупателями, поставщиками, работниками, общественной средой, акционерами, от которых подчас зависит не только ее положение среди конкурентов, но и выживание на рынке. Установление прочных отношений со всеми участниками экономико-социальных отношений способно лечь в основу новой, прогрессивной и социально-ориентированной стратегии развития, которая позволит не просто справляться с новыми вызовами глобальной среды, но и воздействовать на эту новую среду, формируя синергетический эффект, благотворно влияющий на всех членов общества.

Взаимоотношения компании с партнерами на трех уровнях корпоративной социальной ответственности

Известный экономист Стюарт Харт предлагает рассматривать три уровня интеграции КСО в стратегическое управление [8, 9, 10]. Так, по его мнению, большинство компаний находятся на первом уровне, на котором менеджеры определяют своей целью предотвращение загрязнения окружающей среды и фокусируются на постоянном процессе сокращения выбросов и объема потребляемой энергии. Более продвинутые компании переходят на второй уровень, который автор называет стадией управления продуктом, где они решают задачу минимизации не только

тех негативных воздействий, которые были связаны с процессом производства продукции, но и воздействий, возникающих на остальных стадиях жизненного цикла продукта. Ряд компаний, таких как *Dow Chemicals* и *Xerox*, смогли увеличить свой ежегодный доход на миллионы долларов за счет реконцептуализации своего бизнеса и снижения издержек посредством производства продукции, подлежащей повторному использованию. Компании, перешедшие на третий уровень, демонстрируют более стратегический подход к выполнению социальных обязательств: они готовы самостоятельно развивать и коммерциализировать экологически чистые технологии, которые служат решением одновременно и социально-экологических, и финансовых задач. В *табл. 1* показано, как на данных трех стадиях эволюционного развития КСО меняется организация отношений компании со своими партнерами.

Направления развития КСО в практике управленческих отношений

Соотнося практику реализации КСО отечественных организаций и предприятий с данными *табл. 1*, следует отметить, что невозможно перешагнуть через промежуточные ступени развития КСО ввиду необходимости последовательного, эволюционного развития механизмов ее реали-

зации. Определенную сложность составляют и новые внешние факторы экономической среды — стагнация в экономике, негативный политический фон, однако необходимость продвижения по пути социально ориентированного ведения бизнеса отрицать невозможно. Реализация принципов КСО в практической деятельности предприятий возможна по направлениям, представленным на *рис. 1*.

Современные управленцы вынуждены принимать решения в условиях турбулентности и быстро меняющейся конъюнктуры, в результате чего традиционные взгляды на конкурентную борьбу могут пересматриваться

Система взаимоотношений компании со своими партнерами в рамках экономических и социально-экологических сфер

Из предложенных направлений наиболее перспективным, с точки зрения авторов, представляется проработка принципов принятия управленческих решений в соответствии с нормами КСО,

Таблица 1

Взаимоотношения компании с партнерами на трех уровнях корпоративной социальной ответственности

Стороны \ Уровни	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3
Окружающая среда	Сокращение загрязнений на стадии производства продукции	Сокращение загрязнений на всех стадиях жизненного цикла продукции	Создание и активное применение чистых технологий
Покупатели	Кастомеризация	Фокусирование	Преднацеленность
Работники	Оцениваются как издержки	Оцениваются как активы	Оцениваются как партнеры
Поставщики	Оцениваются как часть цепочки приращения стоимости	Оцениваются как партнеры	Совместная подготовка проектов
Общество	Филантропия	Социальные инвестиции	Стратегическое партнерство в решении социальных проблем как часть бизнес-стратегии
Инвесторы	Активное руководство	Защита интересов акционеров	Совместное выстраивание стратегического вектора развития компании

Источники: [11, с. 157].



Рис. 1. Направления развития КСО в практике управленческих отношений

поскольку именно ориентация на практическое применение позволит реализовать ряд теоретических идей, способных оказать положительное воздействие и на финансовые показатели компании, и на социально-экологическое развитие внешней среды. В этой связи приобретает особую ценность методика принятия решений по выбору технологического комплекса строительства, разработанная авторами и направленная на формирование управленческого решения на основе комплексного показателя мультикритериальной полезности. Авторы предлагают взглянуть на практику принятия решений (далее — ППР) через призму отношений компании с ее партнерами для выявления и ранжирования показателей, являющихся компонентами комплексного показателя мультикритериальной полезности. На *рис. 2* представлена модель взаимодействия, в которой

в блок 1 помещены партнеры рассматриваемой компании, в блок 2 — аспекты взаимодействия с партнерами, в блок 3 — оцениваемые параметры, по которым рассчитывается индивидуальная полезность каждой альтернативы, в контексте проведенного исследования — модели технологического комплекса проекта нефтебурения.

Матрица решений в рамках задачи выбора системы технологического комплекса проекта строительства

Задача лица, принимающего решение (далее — ЛПР) по выбору оптимальной технологической системы, заключается в грамотном использовании механизмов сбора, систематизации и анализа информации из различных источников с тем, чтобы составить наиболее полное представление о возможных последствиях выбора различных

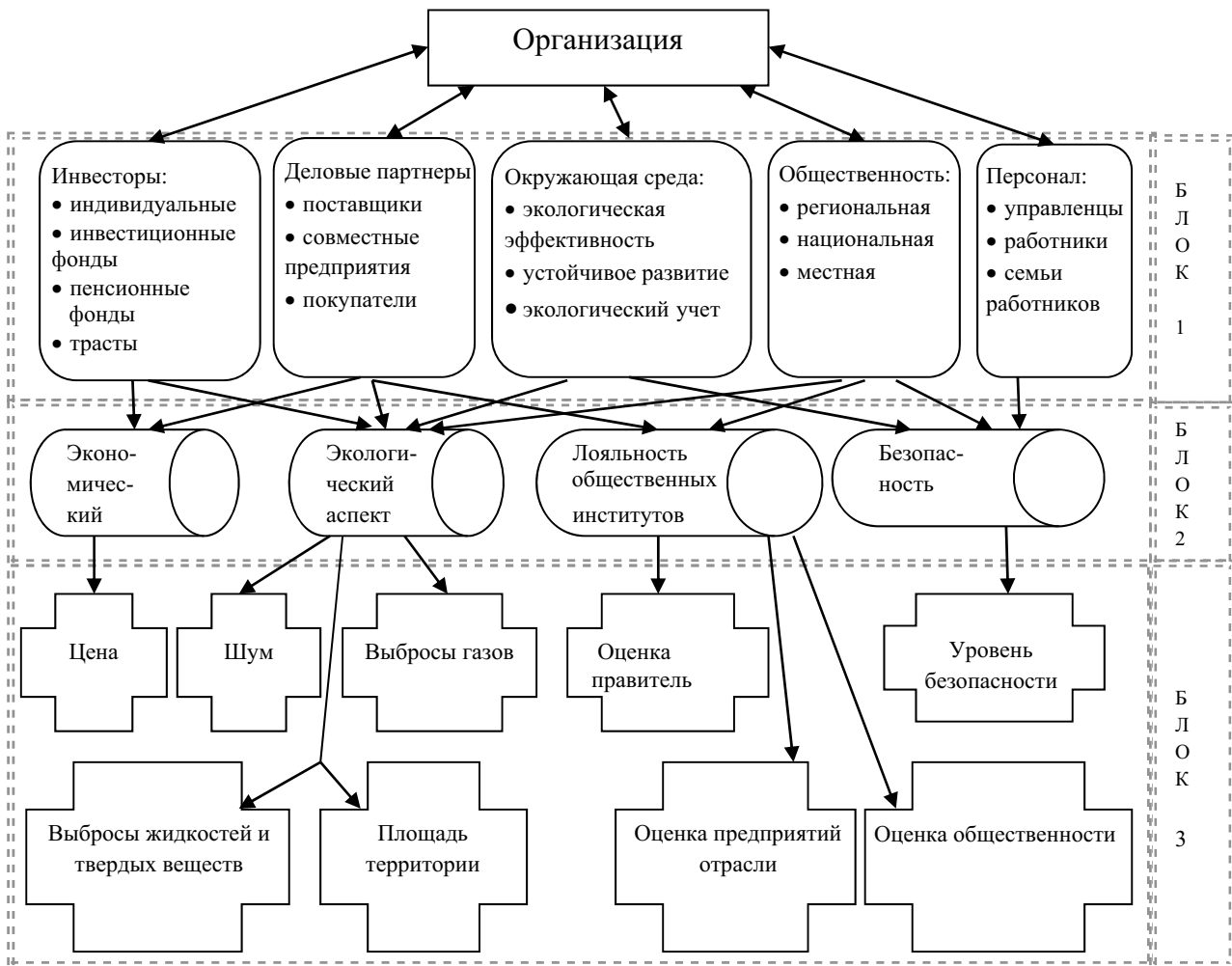


Рис. 2. Система взаимоотношений организации со своими партнерами в рамках экономических и социально-экологических сфер

систем технологического комплекса. Для структурирования и алгоритмизации ППР по выбору технологического комплекса предлагается построить и использовать матрицу решений (рис. 3), в которой столбцы формируются в соответствии с выбранной системой оцениваемых параметров (в нашем случае речь идет о девяти параметрах, характеризующих экономическую, экологическую и социальную стороны проекта строительства), а строки — согласно набору существующих на рынке и доступных для использования технологий, решающих различные задачи технологического проекта — создание инфраструктуры, выбор буровой платформы, буровой установки, мероприятия по управлению отходами и эрозийными процессами и проч.

Задача лица, принимающего решение по выбору оптимальной технологической системы, заключается в грамотном использовании механизмов сбора, систематизации и анализа информации из различных источников

Для каждого сочетания оцениваемого параметра q_i и существующих технологий u_j существует определенный набор отобранных технологий, складывающихся в технологический комплекс проекта строительства. Каждый элемент матрицы решений содержит численные значения полезности возможного комплекса и представляет собой вариант решения имеющейся проблемы выбора и возможностей предприятия, т.е. на пересечении i -й строки и j -го столбца записываются критерии полезности множества возможных комбина-

ций A_{ij} . Каждая клетка полученной матрицы реально содержит не одно число, а целый вектор критериев полезности технологического комплекса, оцениваемого при помощи отобранных ЛПР критериев (табл. 2).

Для оценки критериев полезности каждого варианта технологического комплекса предлагается совмещать как количественные оценки, полученные путем систематизации экономической, экологической и иной численной информации по компонентам технологического комплекса, так и качественные оценки экспертов, способствующие визуализации и систематизации данных других важных информационных источников — опыта, экспертного мнения, общественных настроений, деловой интуиции. Процесс получения экспертных оценок облегчается за счет использования шкал значений параметров с шагом 0,25. Таким образом, эксперты должны выбрать лишь одно из пяти значений при шкале от 0 до 1. Такой подход облегчает унификацию различных типов данных, сокращает временные затраты и усилия по консолидации конечных оценок.

Конечным этапом реализации предлагаемой модели ППР является вынесение конечного решения ответственным лицом о предпочтительности того или иного технологического комплекса инвестиционного проекта строительства. Принятие решения — это выбор одного из конечного множества рассматриваемых вариантов технологического комплекса, реализация каждого из которых предполагает некий результат решения имеющейся проблемы (строительство объекта нефтебурения, удовлетворяющего множеству критериев: экономических, экологических, социальных и иных). В качестве такого результата следует рассматривать полезность системы одновременно по ряду показателей или мультикритериальную полезность.

Таблица 2

Фрагмент матрицы решений

Блок технологического комплекса	Оцениваемые параметры			
	u_1	u_2	...	u_n
q_1	$W(A_{11})$	$W(A_{12})$...	$W(A_{1m})$
q_2	$W(A_{21})$	$W(A_{22})$...	$W(A_{2m})$
...
q_n	$W(A_{n1})$	$W(A_{n2})$...	$W(A_{nm})$

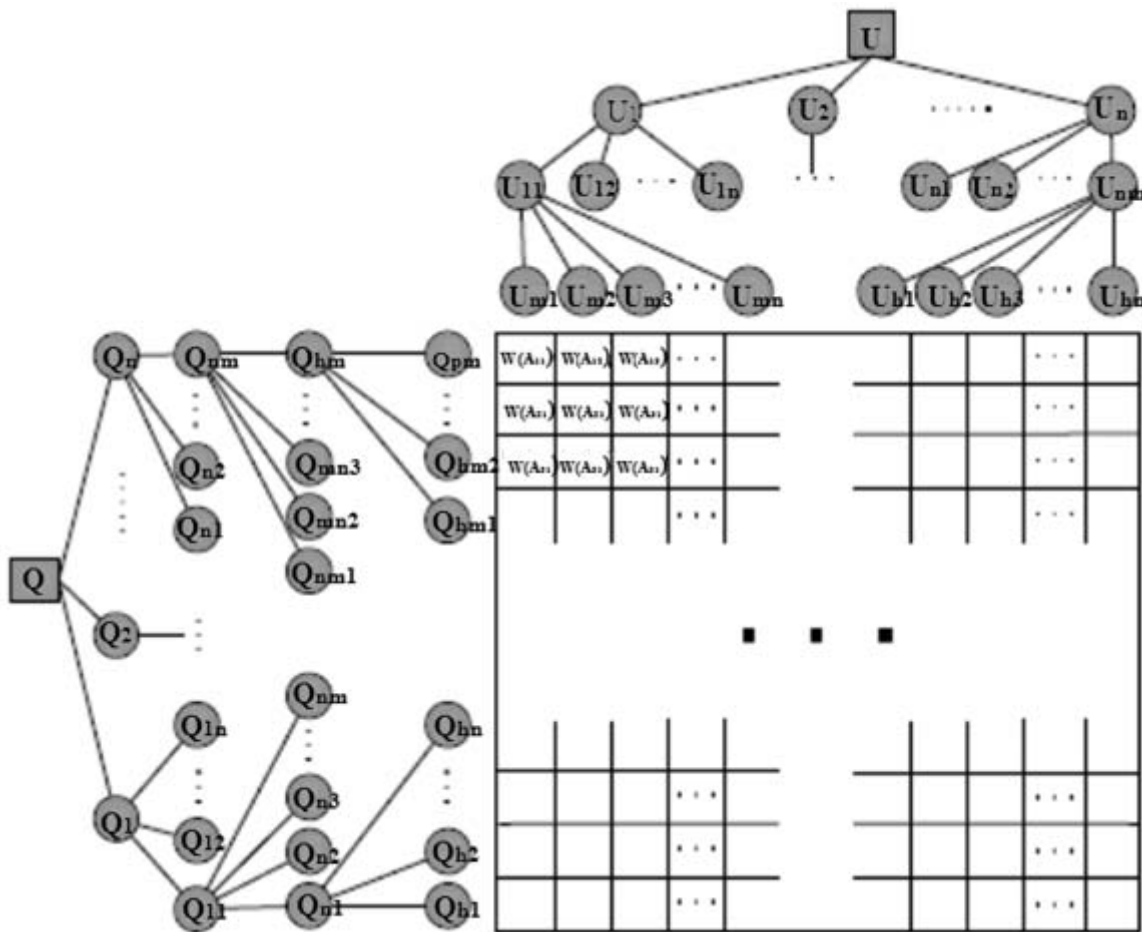


Рис. 3. Матрица решений в рамках задачи выбора системы технологического комплекса проекта строительства

Расчет количественной величины мультикритериальной полезности технологического комплекса

Предлагается следующий подход к расчету количественной величины мультикритериальной полезности технологического комплекса. Очевидно, что использование любого из возможных технологических комплексов может приводить к устранению в большей или меньшей степени различных проблем проекта строительства, например, объекта нефтебурения, удовлетворению в той или иной мере потребностей собственников, работников, общества и иных сторон, которые, в свою очередь, имеют различную степень важности при проработке инвестиционного проекта. Таким образом, аддитивная формула мультикритериальной полезности представляет собой сумму индивидуальных полезностей системы по параметру с учетом весов данных параметров:

$$U(X_1, X_2, \dots, X_n) = U\{u_1(X_1), u_2(X_2), \dots, u_n(X_n)\} = k_1 u_1(X_1) + \dots + k_n u_n(X_n) = \sum_{i=1}^n k_i u_i(X_i), \quad (1)$$

где $u_i(X_i)$ — значение индивидуальной функции полезности системы по показателю (от 0 до 1);

k_i — весовое значение для $u_i(X_i)$;

X_i — общий балл по i -му параметру;

n — индекс оцениваемого компонента.

Выбор наиболее подходящего варианта технологического комплекса среди всех возможных вариантов, имеющих определенную величину полезности, должен осуществляться на основе решающего

правила п. Оно может быть задано в виде аналитического выражения, алгоритма или словесной формулировки. Предлагается принять следующую формулировку решающего правила: чем больше значение мультикритериальной полезности технологического комплекса, тем целесообразней его выбор.

Таким образом, основной причиной декларативного характера и низкой степени использования в практической деятельности промышленных предприятий принципов социальной ответственности является отсутствие механизмов имплементации нефинансовых критериев в процесс принятия управленческого решения, в том числе по выбору технологического комплекса проекта строительства. Для решения этой слабоструктурированной проблемы с большим количеством стохастических параметров и неопределенностью связей между ними авторами была предложена методика принятия управленческих решений, детально проработанная для проблемы выбора технологического комплекса объекта строительства и легко адаптируемая для использования в большинстве остальных областей принятия решений. В качестве ключевого параметра были предложены показатель мультикритериальной полезности и аналитическая зависимость для его расчета, которая учитывает все основные параметры математической модели, отобранные ЛПР, и дает возможность оценить эффективность использования каждого из существующих вариантов технологического комплекса объекта строительства. Достоинствами предложенной модели являются повышенная за счет оценки дополнительных критериев информационная насыщенность, подключение к процессу принятия решений экспертов различных областей в зависимости от отобранных критериев, управляемость процесса ЛПР за счет возможности изменения весов отдельных параметров в зависимости от приоритетов и финансовых возможностей компании в каждый конкретный момент времени. Среди недостатков методики следует выделить высокую долю компонента субъективности при оценке существующих альтернатив, однако следует отметить, что он присущ процессу принятия решений, поскольку последний слабо поддается формализации. Более того, элемент субъективности является необходимым атрибутом выбора, поскольку личный опыт и точка зрения ЛПР

должны играть и играют важную роль в процессе нахождения оптимального решения.

Выводы

Возможные сложности реализации предлагаемой методики на практике, связанные с необходимостью расчета индивидуальных и мультикритериальных полезностей каждой рассматриваемой системы и применением метода полного перебора, который приводит к лавинообразному росту числа возможных альтернатив, могли бы привести к недопустимо большим временным затратам, связанным в огромном объеме необходимых расчетов, однако автоматизация ЛПР с помощью разработанной на основе предлагаемой модели компьютерной программы позволяет полностью нивелировать этот негативный фактор, что подтвердилось в ходе исследований, связанных с проблемами выбора технологического комплекса объекта нефтебурения. Таким образом, предлагаемая методика показала высокую эффективность в ходе уже произведенных исследований и содержит в себе значительный потенциал применения в других областях управленческой практики за счет высокой чувствительности к потребностям компании и социума, мультикритериальности оценки альтернатив, а также расширенного информационного потока, включающего в себя экономические и неэкономические данные, экспертные оценки, позицию ЛПР, полный перебор всех возможных альтернатив.

Литература

1. Palazzi M., Starcher G. Corporate Social Responsibility And Business Success. The European Baha'i Business Forum, France, 2006, 41 p.
2. Корпоративная социальная ответственность: общественные ожидания. Потребители, менеджеры, лидеры общественного мнения и эксперты оценивают социальную роль бизнеса в России. М.: Ассоциация менеджеров, 2003. 100 с.
3. Город и бизнес: формирование социальной ответственности российских компаний. М.: Фонд «Институт экономики города», 2003. 136 с.
4. Путеводитель «Социальный портрет бизнеса». М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 196 с.
5. Корпоративная социальная ответственность: общественные ожидания. М.: Ассоциация менеджеров, 2004. 72 с.

6. Набирая обороты: от корпоративной ответственности к эффективному регулированию общественных отношений и масштабным решениям. М.: Ассоциация Менеджеров, 2005. 48 с.
7. Fonteneau G. Corporate Social Responsibility: Envisioning its Social Implications, TJSGA/TL-WNSI Essay, 2003, October, pp. 1–11.
8. Stuart L. Hart. Does it pay to be green? An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance. *Business Strategy and the Environment*, 1996, vol. 5, pp. 30–37.
9. Stuart L. Hart. A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 1995, vol. 20 (4), pp. 986–1014.
10. Stuart L. Hart. Beyond greening: strategies for a sustainable world. *Harvard Business Review*, 1997, vol. 75, pp. 67–76.
11. Stuart L. Hart. Capitalism at the Crossroads: Next Generation Business Strategies for a Post-Crisis World, 3rd Edition. Pearson Prentice Hall Professional, 2010. 352 p.
3. The city and business: the formation of social responsibility of Russian companies [Gorod i biznes: formirovanie social'noj otvetstvennosti rossijskih kompanij]. Moscow, Fund «Institute of Urban Economics», 2003, 136 p.
4. Review «Social Portrait of business» [Putevoditel' «Social'nyj portret biznesa»]. Moscow, Alpina Business Books, 2004, 196 p.
5. Corporate social responsibility: public expectations [Korporativnaja social'naja otvetstvennost': obshhestvennye ozhidaniya]. Moscow, Russian Managers Association, 2004, 72 p.
6. Gaining momentum from corporate responsibility to the effective regulation of public relations and reaching decisions [Nabiraja obroty: ot korporativnoj otvetstvennosti k jeffektivnomu regulirovaniju obshhestvennyh otnoshenij i masshtabnym reshenijam]. Moscow, Association of Managers, 2005, 48 p.
7. Fonteneau G. Corporate Social Responsibility: Envisioning its Social Implications, TJSGA/TL-WNSI Essay, 2003, October, pp. 1–11.
8. Stuart L. Hart. Does it pay to be green? An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance. *Business Strategy and the Environment*, 1996, vol. 5, pp. 30–37.
9. Stuart L. Hart. A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 1995, vol. 20 (4), pp. 986–1014.
10. Stuart L. Hart. Beyond greening: strategies for a sustainable world. *Harvard Business Review*, 1997, vol. 75, pp. 67–76.
11. Stuart L. Hart. Capitalism at the Crossroads: Next Generation Business Strategies for a Post-Crisis World, 3rd Edition. Pearson Prentice Hall Professional, 2010, 352 p.

References

1. Palazzi M. and Starcher G. (2006) Corporate Social Responsibility And Business Success, The European Business Forum, France, 2006, 41 p.
2. Corporate social responsibility: public expectations. Consumers, managers, public opinion leaders and experts evaluated the social role of business in Russia [Korporativnaja social'naja otvetstvennost': obshhestvennye ozhidaniya. Potrebiteli, menedzhery, lidery obshhestvennogo mnenija i jeksperty ocenivajut social'nuju rol' biznesa v Rossii]. Moscow, Association of Managers, 2003, 100 p.

Из выступления В.В. Путина на заседании Совета Безопасности 3 июля 2015 г.

Сегодня очевидно, что попытки расколоть, разобщить наше общество, сыграть на отдельных трудностях, нащупать уязвимое, слабое звено не дали ожидавшихся результатов — ожидаемых для тех, кто эти ограничительные меры в отношении нашей страны вводил и продолжает их поддерживать. Граждане России, все ключевые политические силы страны, отечественный бизнес понимают, что происходит, и знают, что нужно делать. Оперативно принятые меры позволили стабилизировать ситуацию в экономике, в финансовой сфере, на рынке труда, обеспечена устойчивая работа всех стратегически важных отраслей экономики. Продолжается реализация важнейших госпрограмм, в том числе в социальной сфере. Более того, наши компании, отечественные производители доказали, что способны развиваться в жестких условиях, находить новых партнеров, осваивать как внутренние, так и внешние рынки. Пример тому — высокая динамика отечественного агропромышленного сектора.