

УДК 334.012.6

ББК 65.290.31

© Хрдинова Г.

## КОНЦЕПЦИЯ СОЗДАНИЯ СИСТЕМЫ УСТОЙЧИВОЙ СТРАТЕГИИ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ<sup>1</sup>



ХРДИНОВА ГАБРИЭЛА

кандидат наук

Факультет материаловедения и технологии

Словацкого технологического университета в г. Трнава

E-mail: gabriela.hrdinova@stuba.sk.

*В работе рассматриваются основные выводы проекта концепции и методика создания устойчивой корпоративной социальной ответственности малых и средних предприятий в рамках концепции HCS модель 3E.*

*Глобализация, устойчивое развитие (УР) и его парадигма, HCS модель 3E, корпоративная социальная ответственность (КСО) – Corporate Social Responsibility (CSR), создание общих ценностей – Creating Shared Value (CSV), система устойчивой стратегии КСО.*

### **Введение в общие положения**

Создание устойчивой стратегии КСО (корпоративной социальной ответственности) в отдельных компаниях достаточно сложно, если условия для этой концепции не создаются в масштабах всего общества, т. е. с участием всех ключевых заинтересованных сторон. Тем не менее постепенно усиливающийся интерес со стороны потребителей, общественного мнения и других структур поддерживает национальные и

европейские инициативы в отношении КСО. Таким образом, решение о внедрении устойчивой стратегии КСО в контексте стратегии устойчивого развития – HCS модели 3E и CSV концепции – становится объективной необходимостью и единственной гарантией обеспечения долгосрочного устойчивого конкурентного преимущества.

Однако, как сказал Петр Поницкы, «качество – это не результат использования качественных инструментов» (Ponický, P.,

<sup>1</sup> Подготовка статьи осуществлена при поддержке Словацкого агентства исследований и развития в рамках соглашения № LPP-0384-09 «Концепция HCS модель 3E vs. Концепции корпоративной социальной ответственности (КСО)», а также в рамках проекта KEGA (культурный и образовательный грант Министерства образования Словакии) № 037STU – 4/2012 «Введение предмета «Корпоративная социальная ответственность бизнеса» в учебную программу «Управление промышленным производством второго уровня на факультете материаловедения и технологии Словацкого технического университета в г. Трнава (MTF STU Trnava)»

2012). Если не будут решены фундаментальные системные проблемы, то в процессе решения частных проблем мы неизменно будем наткаться на эти нерешенные системные вопросы, что не даст возможности достичь желаемой цели. Таким образом, без решения системных проблем наши усилия неэффективны и обречены на провал. Цитируемый автор на свой вопрос «Кто и что такое качество?» в своей статье сам и ответил: «Люди и их отношения!». Исходя из этого, мы предлагаем следующий выход – «изменение парадигмы мышления»!

Основная научная цель нашего исследования – «Проект концепции методик по созданию системы устойчивой стратегии КСО для МСП в контексте концепции HCS модель 3E» – подчёркивает преемственность концепции КСО в отношении концепции HCS модель 3E, созданной в Университете Айова (США) и UPMK MTF STU Trnava (Словакия) в 2006 году, которая имеет столь же важное значение для достижения целей, связанных с качеством работы, качеством продукции (товаров и услуг) и общим качеством жизни человека.

Из определения понятия HCS модель 3E, изложенного в ранее опубликованных нами работах, известно, что:

$$\text{HCS модель 3E} \approx (\text{УКР} \wedge \text{УКП} \wedge \text{УКЖ}), \quad (1)$$

где:

≈ – символ эквивалентности операций,

∧ – символ логической конъюнкции (связи),

УКР – устойчивое качество работы,

УКП – устойчивое качество продукции (товаров и услуг),

УКЖ – устойчивое качество жизни.

Формулировка основной цели нашего исследования, то есть создание методологии проектирования для разработки концепции стратегии устойчивого КСО для МСП (малого и среднего предпринимательства) в контексте концепции HCS модель 3E была подтверждена и текущим

документом «Národný program kvality» (НПК на период с 2013 по 2016 гг.), в котором говорится, что:

$$\text{НПК} \approx (\text{УКР} \wedge \text{УКП} \wedge \text{УКЖ}) \quad (2)$$

Главная задача НПК: достичь, чтобы качество работы, производства и жизни стало постоянным значением в оценке жизни словацких граждан.

Миссия НПК: миссией Национальной программы качества как стратегической основы государственной политики в области качества является содействие качественному развитию работы, производства и жизни во всех общественных сферах и поощрение заинтересованных сторон для дальнейшего развития Словацкой Республики.

В НПК написано: «Национальная программа качества на 2013 – 2016 годы» является стратегическим документом, который Бюро стандартов, метрологии и испытаний Словацкой Республики (далее – ÚNMS SR) представляет правительству Словацкой Республики (СР) для утверждения в качестве государственной политики качества в стране. НПК является также инструментом реализации целей государственной программы СР в той части, которая касается роли и значения государства и государственного сектора в экономике, а также устойчивого экономического развития (факторов экономического развития, состояния бизнес-среды, малых и средних предприятий, государственных активов, повышения рентабельности и улучшения других бизнес-функций).

НПК была разработана в сотрудничестве с рабочей группой, созданной для этой цели, и с членами Совета Национальной программы по качеству СР (далее – СНПК). НПК является инструментом для реализации программного заявления правительства СР. В рамках его ключевых стратегических целей она определяет

приоритетные направления для улучшения ситуации и служит стратегическим документом в области качества.

Данный документ состоит из двух частей:

Часть I. Государственная политика СР в области качества.

Часть II. Внедрение менеджмента качества в СР, где излагаются основные направления деятельности Бюро стандартов, метрологии и испытаний СР.

Целью создания НПК является содействие правительству – высшему органу исполнительной власти СР – в определении общего подхода и путей решения ряда важных вопросов в области управления качеством в СР. Кроме того, на её основе можно определить базовый состав содержания планируемых мероприятий в этой области как на центральном уровне, так и в рамках отдельных подразделений.

По созданной нами методологии проектирования для разработки концепции стратегии устойчивого КСО для МСП в контексте концепции НСХ модель 3Е (рис. 1) применяется следующий порядок взаимосвязей:

$$УР \supset УКСО \supset ИМС, \quad (3)$$

где:

$\supset$  – подсистема,

УР – устойчивое развитие,

УКСО – устойчивая корпоративная социальная ответственность,

ИМС – интегрированная менеджерская система.

Таким образом ИМС – это подсистема УКСО, которая в свою очередь является подсистемой УР.

Многие исследователи используют термины «социальная ответственность» и «устойчивое развитие» в качестве взаимозаменяемых понятий. Действительно, существует тесная связь между ними, но это разные понятия. «Устойчивое развитие» учитывает экологические ограничения планеты и не подрывает способность

будущих поколений удовлетворять свои потребности. У устойчивого развития три составляющие – экономическая, социальная и экологическая, которые взаимозависимы. Понятие «социальная ответственность» направлено на организацию устойчивого развития и касается ответственности перед обществом и окружающей средой. Социальная ответственность тесно связана с устойчивым развитием. Идея устойчивого развития заключается в достижении экономических, социальных и экологических целей, единых для всех людей. Её можно использовать для объединения ожиданий всех слоёв общества, принимать во внимание всем организациям, стремящимся действовать ответственно. Таким образом, в качестве всеобъемлющей цели социальной ответственности организации следует рассматривать её вклад в устойчивое развитие.

И тут опять вопрос! Если цель устойчивого развития состоит в том, чтобы достичь устойчивости общества в целом, то касается ли устойчивость (продолжение существования) любой конкретной организации? Устойчивость отдельной организации может соответствовать, а может и не соответствовать устойчивости общества в целом, которое достигается решением социальных, экономических и экологических проблем в рамках интегрированного подхода. По нашему мнению, планета Земля – целостная система, и мы используем при её эксплуатации целостный подход. Тогда УР, в соответствии с ISO 26000, описывается выражением:

$$УР \approx (\text{Соц.с.} \wedge \text{Экол.с.} \wedge \text{Экон.с.}), \quad (4)$$

где:

$\supset$  – символ операции подсистемы,

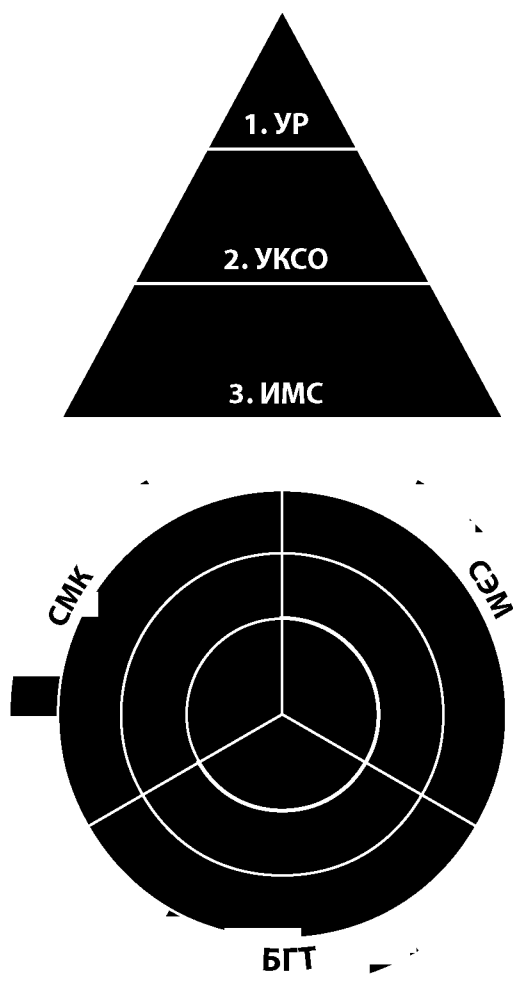
$\approx$  – символ эквивалентности операций,

$\wedge$  – символ логической операции конъюнкции,

Соц. с. – социальная составляющая,

Экол. с. – экологическая составляющая,

Экон. с. – экономическая составляющая.



**Инструменты:**

Экологически ориентированный сбалансированный Scorecard (**BSC**);  
 Анализ затрат и выгод (**CBA**);  
 Создание общих ценностей (**CSV**);  
**HCS** модель 3Е;  
 Аналитический иерархический процесс (**АИП**) – программное обеспечение – **Expert Choice**.

**Легенда:**

**1. Устойчивое развитие:**

концепция устойчивого развития компании,  
 миссия устойчивого развития компании,  
 стратегия устойчивого развития бизнеса.

**2. Устойчивая корпоративная социальная ответственность:**

руководство по социальной ответственности в соответствии с ISO 26000,  
 создание общих ценностей.

**3. Интегрированная менеджерская система:**

системы менеджмента качества (**СМК**) в соответствии с ISO 9000,  
 системы экологического менеджмента (**СЭМ**) в соответствии с ISO 14000,  
 управление системой безопасности и гигиены труда (**БГТ**) в соответствии с ISO 9001,  
 система управления информационной безопасностью в соответствии с ISO/IEC 27001.

Рис. 1. Проект концепции методики по созданию системы устойчивой стратегии КСО для МСП в контексте концепции HCS модель 3Е

Следствием такого подхода становятся выражения:

$$\text{УКСО} \approx (\text{Соц. с.} \wedge \text{Экол. с.} \wedge \text{Экон. с.}), \quad (5)$$

$$\text{ИМС} \approx (\text{СМК} \wedge \text{СЭМ} \wedge \text{БГТ} \wedge \dots), \quad (6)$$

где:

≈ – символ эквивалентности операций,

∧ – символ логической операции конъюнкции,

ИМС – интегрированная менеджерская система,

СМК – система менеджмента качества,

СЭМ – система экономического менеджмента,

БГТ – система безопасности и гигиены труда.

По созданной нами методике разработки концепции стратегии устойчивого КСО МСП в контексте концепции HCS модель 3Е (рис. 1) устойчивое КСО зависит от использования концепций и инструментов в соответствии с формулой:

$$\text{УКСО} = f(\text{HCS модель 3Е; CSV; CBA; BSC; АИП, ИМС, ...}), \quad (7)$$

где: f – символ функции.

Указанные на рисунке 1 основные экзактные (точные) инструменты и понятия стратегического управления уже имеют достаточно хорошую практику применения. Это, например, следующие понятия и инструменты:

1. Концепция HCS модель 3Е – удобна для реализации эргономичных программ на словацких промышленных предприятиях.

2. Концепция «бесприигрышной стратегии» – Creating Shared Value (CSV) – как концепция новой экономики, новой бизнес-модели на основе бизнес-стратегии «игра с ненулевой суммой» – стратегия «win-win».

3. Инструмент/метод: экологически ориентированная Balanced Scorecard (BSC) – оценка стратегических экологических и социальных показателей деятельности предприятия.

4. Инструмент/метод: анализ затрат и выгод (СВА) – в оценке экономической эффективности социально ориентированных эргономичных и экологических инвестиций/проектов.

5. Инструмент/метод: аналитический иерархический процесс (АИП) – программное обеспечение Expert Choice – для многокритериальной оптимизации стратегических решений заинтересованных сторон методом АНР – в многокритериальном решении проблем экологически ориентированного управления рисками.

6. ИМС – интегрированная менеджерская система – проект интеграции менеджмента качества, экологии и безопасности труда и гигиены в контексте со стратегией КСО, или цепочка создания ценностей М. Портера.

Из предлагаемой нами модифицированной цепочки создания ценностей М. Портера следует, что:

$$\text{УКСО} \approx (\text{УЛОГ, вход.} \wedge \text{УПР} \wedge \text{УЛОГ, выход.} \wedge \text{УМиП} \wedge \text{УОК} \wedge \text{УО} \wedge \text{УРТг} \wedge \text{УУЧР} \wedge \text{УБИ} \wedge \text{УП}), \quad (8)$$

где:

≈ – символ эквивалентности операций,

∧ – символ логической операции конъюнкции,

УЛОГ, вход. – устойчивая входная логистика,

УПР – устойчивое производство,

УЛОГ, выход. – устойчивая выходная логистика,

УМиП – устойчивый маркетинг и продажа,

УОК – устойчивое обслуживание клиентов,

УО – устойчивое обеспечение,

УРТг – устойчивое развитие технологии,

УУЧР – устойчивое управление человеческими ресурсами,

УБИ – устойчивая бизнес-инфраструктура,

УП – устойчивая маржа/прибыль.

Понятия конкурентоспособности и корпоративной социальной ответственности

(КСО) прочно связаны с идеями и М. Портера. Как указано в [7, с. 35], Портер предлагает, чтобы компании в рамках своей стратегии КСО определяли ключевые факторы, так называемые общие/генерические социальные вопросы, и с помощью цепочки создания ценностей включали социальный аспект в контекст конкурентоспособности и уже исходя из этого анализировали социальные последствия своей стратегии КСО.

В предлагаемой нами модифицированной цепочке создания ценностей М. Портера социальные последствия будут определяться объемом портфеля и деловой ориентацией конкретной компании. Точки между символами логической операции конъюнкции (∧ ... ∧) в формулах означают «открытую систему».

На основе личной обработки автора [7, с. 35] социальные последствия применения цепочки создания ценностей Портера выражаются в формальных логических терминах следующим образом:

$$\text{УЛОГ, вход.} \approx (\text{сокращение заторов} \wedge \text{сокращение выбросов} \wedge \text{сокращение отходов} \wedge \text{сокращение простоев технологии} \wedge \text{поддержка деятельности производителей} \wedge \dots \wedge), \quad (9)$$

$$\text{УПР} \approx (\text{выбросы отходов} \wedge \text{биоразнообразие воздействия на окружающую среду} \wedge \text{энергия} \wedge \text{вода} \wedge \text{меры по охране труда} \wedge \text{опасные материалы} \wedge \text{безотходные/чистые технологии} \wedge \dots \wedge), \quad (10)$$

$$\text{УЛОГ, выход.} \approx (\text{управление отходами при упаковке} \wedge \text{воздействие на транспортировку} \wedge \dots \wedge), \quad (11)$$

$$\text{УМиП} \approx (\text{маркетинг} \wedge \text{правдивая реклама} \wedge \text{ценообразование} \wedge \dots \wedge), \quad (12)$$

$$\text{УОК} \approx (\text{удаление устаревших продуктов} \wedge \text{обработка моторных масел} \wedge \text{обработка типографских красок} \wedge \text{обработка личной информации клиентов} \wedge \dots \wedge), \quad (13)$$

**УО**  $\approx$  (публичное предложение и контроль государственных заказов  $\wedge$  управление и контроль за цепочками поставок  $\wedge$  отказ от детского труда  $\wedge$  отказ от взяточничества  $\wedge$  справедливые цены для фермеров  $\wedge$  ...  $\wedge$ ), (14)

**УРТг**  $\approx$  (партнёрство с университетом  $\wedge$  этическое проведение исследований  $\wedge$  поддержка безопасности продуктов  $\wedge$  экологическая переработка материалов  $\wedge$  утилизация  $\wedge$  ...  $\wedge$ ), (15)

**УУЧР**  $\approx$  (образование и обучение работников  $\wedge$  управление многообразием  $\wedge$  медико-санитарная помощь и другие льготы  $\wedge$  аутплейсмент  $\wedge$  ...  $\wedge$ ), (16)

**УБИ**  $\approx$  (финансовая отчётность  $\wedge$  государственная практика  $\wedge$  прозрачность  $\wedge$  лоббирование  $\wedge$  ...  $\wedge$ ), (17)

**УП**  $\approx$  CSV (18)

Это означает, что устойчивая маржа/прибыль могут быть достигнуты только путем изменения парадигмы распределения богатства/прибыли – то есть использованием концепции CSV.

От себя добавим, что речь идет об использовании «устойчивого CSV» – не только как маркетингового инструмента, Европейская комиссия предлагает новое определение КСО – как «ответственности за последствия присутствия компании, которые отражаются на обществе». В соответствии с новым определением предприятия должны разрабатывать методику бизнес-процесса с участием своего бизнеса и с учётом вопросов, касающихся социальных, экологических, моральных, человеческих прав и требований. Этот процесс должен заключаться в создании общих ценностей между собственниками/акционерами, другими заинтересованными сторонами и обществом в целом. В результате создастся возможность

предотвратить или смягчить негативные эффекты, возникающие при функционировании предприятия.

М. Портер в своей книге «Конкурентное преимущество» [10, с. 205] придает большое значение технологии в своей цепочке создания ценностей. Он объясняет это тем, что технологии на предприятии определяют каждый вид деятельности по созданию стоимости/мероприятий, а технологические изменения могут повлиять на конкурентоспособность практически любого бизнеса/деятельности. Каждый вид деятельности на предприятии предполагает создание ценностей с использованием конкретной технологии – для преобразования «входов» в «выходы». Эти технологии могут быть очень простыми, они объединяются в технологический процесс и, как правило, являются результатом взаимодействия нескольких научных дисциплин (или субтехнологии). Таким образом, технология создания стоимости представляет собой комбинацию одной из этих субтехнологий. В итоге технологии влияют на первичную и вторичную устойчивость деятельности в модифицированной цепочке создания ценностей. Они представляют собой, по нашему мнению, открытую систему, находящуюся в диапазоне портфеля и в рамках бизнес-ориентации конкретной компании. Точки между символами логической операции конъюнкции ( $\wedge$  ...  $\wedge$ ) означают «открытость системы».

Базируясь на исследованиях М. Портера [10, с. 206], репрезентативные устойчивые технологии мы представили в предлагаемой нами модифицированной цепочке создания в следующих формальных логических терминах:

**УЛОГ, вход.**  $\approx$  (УТг транспорта  $\wedge$  УТг обработки материалов  $\wedge$  УТг хранения  $\wedge$  УТг системы связи  $\wedge$  УТг тестирования  $\wedge$  УТг  $\wedge$  УТг информационной системы  $\wedge$  УТг ...  $\wedge$ ), (19)

УПР  $\approx$  (УТг основного производственного процесса  $\wedge$  УТг материала  $\wedge$  УТг обработки материалов  $\wedge$  УТг упаковки  $\wedge$  УТг тестирования  $\wedge$  УТг обслуживания  $\wedge$  УТг конструкции строительства и эксплуатации  $\wedge$  УТг информационной системы  $\wedge$  УТг ...  $\wedge$ ), (20)

УЛОГ, выход.  $\approx$  (УТг транспорта  $\wedge$  УТг обработки материалов  $\wedge$  УТг упаковки  $\wedge$  УТг системы связи  $\wedge$  УТг информационной системы  $\wedge$  УТг ...  $\wedge$ ), (21)

УМиП  $\approx$  (УТг рекламных ресурсов  $\wedge$  УТг аудиозаписей и видеозаписей  $\wedge$  УТг системы связи  $\wedge$  УТг информационной системы  $\wedge$  УТг ...  $\wedge$ ), (22)

УОК  $\approx$  (УТг тестирования  $\wedge$  УТг системы связи  $\wedge$  УТг информационной системы  $\wedge$  УТг...  $\wedge$ ), (23)

УО  $\approx$  (УТг системы связи  $\wedge$  УТг информационной системы  $\wedge$  УТг транспортной системы  $\wedge$  УТг ...  $\wedge$ ), (24)

УРТг  $\approx$  (УТг продуктов  $\wedge$  УТг дизайна продуктов с использованием РС  $\wedge$  УТг экспериментальных установок  $\wedge$  УТг для разработки систем программного обеспечения информацией  $\wedge$  УТг ...  $\wedge$ ), (25)

УУЧР  $\approx$  (УТг подготовки и тренинга  $\wedge$  УТг системы мотивации  $\wedge$  УТг научно-исследовательской информации  $\wedge$  УТг ...  $\wedge$ ), (26)

УБИ  $\approx$  (УТг информационной системы  $\wedge$  УТг планирования и бюджетирования  $\wedge$  УТг административной работы  $\wedge$  УТг ...  $\wedge$ ), (27)

В выражениях 19 – 27 используемые знаки, символы, обозначения расшифровываются следующим образом:

- $\approx$  – символ эквивалентности операций,
- $\wedge$  – символ логической операции конъюнкции,
- УЛОГ, вход. – устойчивая входная логистика,
- УПР – устойчивое производство,

- УЛОГ, выход. – устойчивая выходная логистика,
- УМиП – устойчивый маркетинг и продажа,
- УОК – устойчивое обслуживание клиентов,
- УО – устойчивое обеспечение,
- УРТг – устойчивое развитие технологии,
- УУЧР – устойчивое управление человеческими ресурсами,
- УБИ – устойчивая бизнес-инфраструктура,
- УП – устойчивая маржа/прибыль,
- УТг – устойчивая технология.

Правильность формулировки основных научных целей, т. е. создания методологии проектирования для разработки концепции стратегии устойчивого КСО для МСП в контексте концепции НСМ модель 3Е была подтверждена/проверена также уже названным текущим выпуском Европейской комиссии «Документ» от 28 января 2013 года, посвященным корпоративной социальной ответственности. В этом документе подчеркивается курс на ответственное и прозрачное корпоративное поведение и устойчивый экономический рост (2012/2098 (INI)), а также определяется, какой должна быть роль «Обновленной стратегии ЕУ в области КСО».

На основе этого определения Комиссия предлагает целый ряд конкретных мер по дальнейшему укреплению влияния политики КСО в следующих направлениях:

1. Повышение осведомленности о КСО и распространение наилучших практик.
2. Улучшение и повышение уровня доверия к бизнесу.
3. Развитие саморегуляции процессов и сотрудничества.
4. Расширение рыночных премий в области КСО.
5. Повышение уровня раскрытия социальной и экологической информации от предприятий.
6. Углубление интеграции КСО в образование, подготовку кадров и проведение научных исследований.

7. Формирование содержательных национальных и транснациональных политик в области КСО.

8. Улучшение регулирования глобальных и европейских подходов к КСО.

После тщательного изучения этого документа мы пришли к выводу, что были правы, когда утверждали, что «единственной системной альтернативой для человечества в XXI веке является устойчивое развитие, устойчивое КСО и изменение парадигмы мышления, принципов создания и распределения богатства на планете Земля».

На основе системного анализа можно утверждать, что:

$$\text{ДОКУМЕНТ} \supset \text{НПК} \supset \text{УР} \supset \text{УКСО}, \quad (28)$$

где:

$\supset$  – подсистема,

то есть: УКСО – подсистема УР, а она входит в подсистему НПК, а последняя – в ДОКУМЕНТ.

А с учётом «Обновленной стратегии ЕУ в области КСО» получается, что:

$$\text{ДОКУМЕНТ} \approx (\text{Соц. с.} \wedge \text{Экол. с.} \wedge \text{Экон. с.}) \quad (29)$$

Таким образом, по крайней мере формально (де-юре), теоретически, созданы основные требования к системе для реализации стратегии устойчивого КСО в контексте модели HCS 3E на предприятиях (МСП) в ЕС и в Словакии. И, по крайней мере теоретически, на европейском уровне сформированы основные системные предпосылки, которые нашу «Концепцию методик по созданию системы устойчивой стратегии КСО для МСП в контексте концепции HCS модель 3E» превратят из «утопии» в «реальность».

#### **Предложение о создании концепции УР рамках стратегии компании**

Если компания действует ответственно по отношению к нашей планете Земля, т. е. регулирует свою деятельность в соответствии с принципами УР, необходи-

мо, чтобы концепция УР была включена в корпоративную политику, процессы и стратегии УР компании.

В нашей статье «Устойчивое САР – неотъемлемая часть стратегии устойчивого развития промышленного предприятия», представленной на конференции IN LOOK DAYS 2011, мы предложили включить концепцию УР в стратегию бизнеса. Для реализации этого предложения потребуются новая культурная ориентация, становление нового экономического мышления и новых ценностей, базирующихся на концепции HCS модель 3E, CSV концепции. Словом, речь идёт об «игре с ненулевой суммой», о проведении огромной работы по улучшению систем, технологий, методов и рабочих процессов на предприятии.

При разработке стратегии и управлении компанией в соответствии с принципами УР необходимо реализовать следующие семь этапов:

1. Проведение анализа заинтересованных сторон.
2. Определение политики и целей УР.
3. Разработка и исполнение плана реализации проекта.
4. Создание благоприятной корпоративной культуры.
5. Создание ограничений и стандартов деятельности.
6. Обработка сообщений.
7. Совершенствование внутренних процессов мониторинга.

Исходя из вышеизложенных семи шагов, мы предложили модифицированное графическое представление применения концепции в УР-управления и бизнес-стратегии, где на последнем этапе реализации необходимо не только улучшить мониторинг процессов, но и обеспечить прямую взаимосвязь между этапами и обратную связь в процессе их выполнения. Бизнес-стратегия в соответствии с принципами УР означает, что конечной целью предприятия является просто устойчивость бизнеса.



Правоприменение философии УР на уровне предприятия даёт следующие преимущества:

- повышение экономической и экологической эффективности технологических процессов;
- снижение отрицательного воздействия на здоровье человека, окружающую среду и имущество;
- УР может служить в качестве инструмента маркетинга для достижения более высокого экономического результата;
- осуществление подходов УР позволяет предотвратить возможные «нестыковки» при общении с органами государственной власти, государственными и представителями гражданского общества;
- утверждение принципов УР увеличивает позитивное отношение сотрудников к компании, что также способствует росту экономических результатов;
- компания становится более привлекательной для потенциальных инвесторов и международного сотрудничества.

На наш взгляд, бизнес-стратегия УР должна стать частью общей корпоративной стратегии, которая также основана на принципах концепции УР. Такая бизнес-стратегия повышает ответственность за состояние окружающей среды и предполагает организацию работы компании таким образом, чтобы деятельность предприятия имела не только экономические, но и экологические и социальные результаты.

Мы предлагаем выделить в иерархической структуре стратегий компаний такую устойчивую бизнес-стратегию, за которой последуют устойчивые стратегии «стратегических бизнес-единиц» (СБЕ) и устойчивые функциональные стратегии. Здесь мы вновь использовали термин «устойчивые», так как достижение целей стратегии на более низком уровне помогает достичь целей стратегиям на более высоком уровне – в данном случае УР бизнес-стратегии предприятия. Словом,

идею УР необходимо включить в систему классификации стратегий в бизнесе на каждом иерархическом уровне, будь то мелкий или крупный бизнес.

Если руководство компании приняло решение действовать в соответствии с принципами УР, то ему необходимо принять такие меры, которые позволят фактически осуществлять предпринимательскую деятельность на пути устойчивого развития. Так как УР неизбежно будет влиять на все процессы в компании, необходимо включить аспекты концепции УР в комплексную корпоративную стратегию, в том числе в нижние иерархические уровни, с тем чтобы каждый в компании мог идентифицировать себя с принципами УР.

В дополнение к разработке бизнес-стратегии УР необходимо сформулировать видение УР, определив миссию УР и стратегические цели УР. Видение УР должно чётко разъяснить, в каком направлении движется бизнес – в направлении устойчивого развития – а также мотивировать и координировать людей.

Всеобъемлющая стратегия УР компании, оформленная в виде корпоративного письменного документа, должна, по нашему мнению, иметь следующую структуру:

1. Введение.
2. Анализ общей ситуации в компании (исходное положение, обзор эффективности бизнеса с точки зрения основ УР).
3. Видение УР компании на основе новой бизнес-модели (которая отслеживает оптимизацию социальных направлений деятельности бизнеса).
4. Миссия УР на основе видения УР бизнеса.
5. Определение стратегических целей УР компании.
6. Определение стратегических целей заинтересованных сторон.
7. Анализ внешней бизнес-среды (компонентов макросреды – политиче-

ских, экономических, социальных, технологических, правовых, демографических, экологических, международных и т.д.).

8. Анализ отраслевой бизнес-среды (анализ пяти сил Портера).

9. Анализ внутренней среды компании (анализ ресурсов предприятия, ABC-анализ, анализ способностей бизнеса, анализ в предлагаемой нами модифицированной цепочке создания ценностей М. Портера).

10. WOT-анализ компании.

11. Создание видения, миссии и стратегических целей стратегии УР бизнеса (рост и развитие, диверсификация бизнеса, управление и оценка корпоративного анализа портфеля такими методами, как – BCG матрица, Матрица GE (General Electric), матрица жизненного цикла отрасли).

12. Развитие видения, миссии и стратегических целей бизнес-стратегии на уровне стратегических единиц бизнеса компании - СЕБ (стратегии стоимостного лидерства, дифференциальные стратегии, стратегия специализации).

13. Развитие видения, миссии и стратегических целей, функциональной стратегии устойчивого бизнеса.

14. Устойчивая маркетинговая стратегия предприятия.

15. Устойчивая производственная стратегия предприятия.

16. Устойчивая инновационная стратегия предприятия.

17. Устойчивая стратегия информации и коммуникационных технологий предприятия.

18. Стратегия устойчивого HR предприятия.

19. Стратегия устойчивого финансирования предприятия.

20. Устойчивые экологические бизнес-стратегии.

21. Организация на предприятии.

22. Управление рисками предприятия.

23. Управление изменениями на предприятии.

24. Совместные предприятия.

25. Реализация стратегии УР.

26. Проверка исполнения стратегии УР.

Условием для применения предлагаемого видения и миссии УР на основе «концепции оптимизации общественного блага» и соответственно «концепции создания общих ценностей – CSV концепции» являются необходимость значительных изменений в функционировании большинства словацких компаний и смена парадигмы мышления заинтересованных сторон (стейкхолдеров).

Индивидуальные предприниматели могут использовать для создания своих стратегий УР предложенную нами структуру стратегического документа. Концепция всеобъемлющей стратегии УР компании должна быть основана на идее долгосрочной общественной бизнес-миссии в глобальной мировой экономике.

Фактически миссия, основанная на видении, должна быть сформулирована четко и кратко и должна содержать не более 100 слов. Как мы уже говорили, это изложенный письменно формальный процесс бизнес-стратегии с использованием концепции CSV.

Короче говоря, весь процесс всеобъемлющей стратегии УР компании может формально быть представлен четырьмя этапами следующим образом:

$$\text{ПСС УР} \approx (\text{АНАЛИЗ} \wedge \text{СС УР} \wedge \text{ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ} \wedge \text{КОНТРОЛЬ}), \quad (30)$$

где:

≈ – символ эквивалентности операций,

∧ – символ логической операции конъюнкции,

ПСС УР – процесс создания стратегии УР,

АНАЛИЗ – анализ внешней среды, анализ в предпринимательском секторе, анализ бизнес-среды, анализ внутренней бизнес-среды, SWOT-анализ,

СС УР – создание стратегии УР (видения, миссии и корпоративных, деловых, функциональных стратегий),

ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ – реализация стратегии УР,

КОНТРОЛЬ – мониторинг реализации стратегии УР.

В то же время мы можем, снова используя формальную запись с помощью логики высказываний, записать ход мысли в разработке всеобъемлющей стратегии УР компании следующим образом:

$$\text{ПСС УР} \approx \text{A1} \rightarrow \text{A2} \rightarrow \text{A3} \quad (31)$$

где:

$\approx$  – символ эквивалентности операций,

$\rightarrow$  – символ операции импликации,

ПСС УР – процесс создания стратегии УР,

A1 – оператор A1 – обоснование социального смысла существования (спецификации и долгосрочной социальной и предпринимательской миссии предприятия),

A2 – оператор A2 – создание образов своей проверки в конкретных социально-экономических условиях (создание видения будущего – в среднесрочной перспективе успеха в бизнесе),

A3 – оператор A3 – привнесение в жизнь упомянутого видения, выбор конкретных стратегических целей бизнеса и путей реализации сценариев для их успешного достижения (разработка бизнес-стратегии и создание планов реализации намеченных ею целей).

Решающее значение для успешного осуществления стратегии УР предприятия имеет обеспечение преобразования четко определённых стратегических целей в оперативные планы.

Инструментом этого преобразования является «новая бизнес-модель», основанная на «игре с ненулевой суммой», в отличие от классической модели выживания (всё ещё распространённой в учебниках по стратегическому управлению), основанной на «увеличении акционерной стоимости». При этом в бизнесе «игры с нулевой суммой» выигрыш одного игрока способствует одновременно выигрышу всех других игроков.

Мы искренне рады, что даже в документе ЕК по корпоративной социальной ответственности этот факт подчёркивается и тем самым обеспечивается основа для использования данной модели, по крайней мере на европейском уровне.

В то же время при создании новой бизнес-модели, которая направлена на улучшение социального климата (на основе концепции CSV) стратеги XXI века должны понять, что сегодняшние рынки определяются общественными потребностями реальных платёжеспособных заказчиков, а не виртуальными экономическими интересами, и поэтому должны радикально изменить своё системное бизнес-мышление и поведение.

Необходимо, чтобы корпоративные стратеги XXI века поняли, что определённый уровень операционной прибыли не является единственным источником добавленной стоимости! Это очень важно для теории и практики стратегического управления в контексте создания устойчивой стратегии КСО.

Здесь важна логическая эквивалентность!

С одной стороны, субъект хозяйствования (СХ) нуждается в процветающей местной общине (МО) не только как в потенциальном покупателе своей продукции (товаров и услуг), но и как в поставщике государственных или муниципальных услуг (использование транспортных маршрутов, местных источников энергии и воды), как в источнике квалифицированных работников и поставщиков социальной и политической поддержки деятельности СХ (благоприятного законодательства, общественной поддержки репутации).

С другой стороны, местная община (МО) также нуждается в успешных субъектах хозяйствования (СХ), которые предлагают привлекательные возможности трудоустройства, привлечения инвесторов и предоставления источников налоговых поступлений, полезных для укрепления региона.

Таким образом, имеет место следующее:

$$\text{СХ} \approx \text{МО}, \quad (32)$$

где:

$\approx$  – символ эквивалентности операций,

СХ – субъект хозяйствования,

МО – местная община.

Таким образом, добавленная стоимость, которая создаётся инновационными усилиями субъекта хозяйствования, может быть максимально оценена в его хозяйственной деятельности только тогда, когда для реализации инновации в компании будут созданы необходимые организационные и социальные условия. Это произойдёт, если каждое звено в цепочке создания стоимости – от производителя первичного входа до конечного потребителя – получит от коммерциализации инновационных решений определённую долю генерированной с их помощью добавленной стоимости.

Как всё чаще признается, смыслом предпринимательства и бизнеса в целом (и в словацком Коммерческом кодексе также) является и всегда будет являться достижение максимального восстановления вложенных в него инвестиций в форме максимальной прибыли. Содержание бизнеса, безусловно, не меняется, но должно произойти изменение формы, с помощью которой это достигается (Г.Н.-диалектика: «форма и содержание»).

Должна измениться сама парадигма прибыли.

Принятие правил «игры с ненулевой суммой» («беспроеигрышные» стратегии и решения) означает изменение парадигмы мышления предпринимателей (и не только их) следующим образом: «Нам нужно отдать часть добавленной стоимости в пользу других игроков. После этого мы можем получить обратно часть их добавленной стоимости». В результате получается, что каждый игрок получает доход, в целом сверхприбыльный, который будет получен коммерциализацией только им самим генерируемой добавленной стоимости. Здесь играет роль синергетический эффект бизнес-концепции на основе CSV.

### **Проект введение концепции устойчивой стратегии КСО в систему стратегического управления предприятием.**

Как и любой процесс реализации иерархической системы в организации, внедрение концепции устойчивой стратегии КСО в стратегическое управление компанией (как подсистемы стратегии УР предприятия) представляет собой длительный, сложный процесс, который требует много времени и усилий, новой информации и знаний и, следовательно, изменения мышления, то есть это весьма сложная комплексная задача.

В нашей статье «Устойчивая КСО – неотъемлемая часть стратегии устойчивого развития промышленного предприятия», представленной на конференции IN LOOK DAYS 2011, мы высказали предложение о включении концепции устойчивой стратегии КСО в систему стратегического управления предприятия.

При внедрении концепции стратегии устойчивой КСО в стратегическое управление предприятия компания должна учитывать особенности бизнеса, в котором она работает, его корпоративную стратегию, интересы его ключевых заинтересованных сторон, корпоративную культуру и другие внутренние и внешние факторы.

Схема на *рис. 2* представляет собой четыре фазы процесса реализации концепции стратегии устойчивой КСО в стратегическом управлении компанией.

Лучше всего процесс реализации концепции стратегии устойчивого КСО в стратегическом управлении фирмы описывается на основе PDCA-цикла Деминга, который был нами применён на конкретных словацких предприятиях и был разделён на следующие 10 шагов:

#### **1. Обязательства менеджмента**

Во-первых, это необходимо, чтобы КСО была освоена высшим руководством, потому что без его поддержки КСО имеет совсем небольшой шанс на успех. Менеджмент

## ДЕСЯТЬ ШАГОВ РЕАЛИЗАЦИИ



Рис. 2. Введение концепции стратегии устойчивого развития КСО в стратегическом управлении компанией

Источник: собственная обработка (Pavlík, Bělčík a kol., 2010)

компании должен быть сам убежден в необходимости КСО для социально ответственного подхода, а затем пропагандировать значение КСО и среди сотрудников, которые в идеале должны участвовать в принятии решений о выборе ответственных мероприятий. Менеджмент должен публично подписаться под концепцией КСО, чтобы выразить свою поддержку ответственному бизнесу, а также стремиться к совершению действий, которые приведут к улучшению влияния бизнеса на рынок, рабочую среду, местное сообщество и окружающую среду. На этом этапе должны быть приняты решения о перераспределении ресурсов и о создании команды КСО, которая будет работать под руководством старшего менеджера или КСО-менеджера. Другие члены команды должны быть из кадровой службы, отдела по связям с общественностью, подразделений по маркетингу и продажам.

### 2. Определение ключевых заинтересованных сторон

На этом этапе компании необходимо определить ключевые заинтересованные

стороны, а именно, те, которые выдвигают высокие требования к компании, а также имеют большое влияние на бизнес, потому что могут участвовать в процессе его осуществления. Кроме акционеров, менеджеров, сотрудников и клиентов, следует взаимодействовать также с широкой общественностью – с властью, поставщиками и так далее. Компания должна стремиться понять их потребности, а также помнить, что ключевые заинтересованные стороны представляют собой богатый источник информации.

### 3. Определение ценностей и принципов.

Компания должна быть направлена на создание ценностей с учётом потребностей всех ключевых заинтересованных сторон. Например, для работников наиболее важным считается обучение и развитие, акционеры будут требовать прозрачности деятельности, клиентам интересен индивидуальный сервис и то, какое значение для местного сообщества будет иметь активная поддержка со стороны компа-

нии. Корпоративные ценности являются выражением общей философии компании. Они часто вписываются в формулировку миссии компании. Компания также может сформулировать принципы ответственного поведения, которые лягут в основу стратегии КСО. Желательно разработать этический кодекс, который представляет собой набор правил, основанных на ценностях и принципах предприятия и определяющих стандарты делового и профессионального взаимодействия.

#### **4. Анализ текущей ситуации.**

В него входит как внутренний анализ деятельности предприятия, так и анализ окружающей среды. Внутреннее исследование предприятия необходимо для обсуждения позиции компании, которая строится в рамках концепции социальной ответственности. Этот анализ предприятия должен быть направлен в первую очередь на требования законодательства по окружающей среде, на социальное обеспечение работников, на обслуживание клиентов, на текущую деятельность в рамках КСО и на способ оценки этой деятельности, на пересмотр политики компании и документов. Кроме того, не следует забывать об ожидаемых выгодах от ответственного поведения и так далее. Анализ окружающей среды, в рамках которого оценивается внешняя среда бизнеса, может быть определён внешними факторами (глобализация, технологические разработки, новое законодательство...) и включает в себя опрос по поводу деятельности в рамках КСО и инструментов конкурентоспособности, а также сравнение собственной производительности с лучшей практикой в этой отрасли (бенчмаркинг исследованием).

#### **5. Определение целей.**

На этом этапе предприятие определяет своё направление, в котором хочет идти в контексте КСО. В рамках отдельных областей КСО компании определяют цели, которые будут соответствовать

корпоративным ценностям и принципам. Эти цели могут реализовываться в течение одного года, после чего будет оцениваться их достижение.

#### **6. План действий.**

Этот шаг создает план действий. При этом определяются активисты КСО, которые будут способствовать достижению намеченных целей. На данном этапе компания должна будет указать и уточнить практическую информацию, такую как распределение ресурсов, определяющие полномочия и обязанности, а также график действий.

#### **7. Реализация.**

На данном этапе компания должна следовать плану действий по внедрению КСО в ежедневную жизнь компании.

#### **8. Мониторинг.**

На этом этапе предприятие оценивает свою производительность с помощью ряда количественных и качественных показателей. Это обеспечит менеджеров информацией, необходимой для принятия дальнейших решений. В разработке показателей будут активно участвовать и заинтересованные стороны компании.

#### **9. Репортинг.**

Посредством КСО-доклада или презентации через веб-сайт компании будет дано полное представление о производительности КСО. В резюме обязательно должна быть представлена информация о достижении целей предыдущего года и в то же время определены новые задачи на следующий период.

#### **10. Меры по улучшению.**

На последнем этапе предприятие должно предложить меры по повышению производительности КСО, расширить объём мероприятий, и возможно, изменить всю стратегию КСО. Полученные документы с рекомендациями по улучшению должны быть разработаны на основе результатов измерения производительности и предложений от различных заинтересованных сторон.

На практике концепции УР и КСО очень тесно связаны, можно сказать, идентичны друг другу. Предприятия воспринимают их как единое целое и считают их синонимами. Все предприятия, которые работают на принципах КСО и УР, предлагая отчёты о своём бизнесе в этом направлении как «отчёты о (постоянном) развитии устойчивого бизнеса» или как «отчёты о корпоративной социальной ответственности бизнеса», в результате приходят к пониманию, что данные отчёты по существу идентичны, отличаясь лишь названиями, но не содержанием.

### Проект внедрения концепции стратегии устойчивого КСО в деловую практику предприятия

Устойчивая КСО – это стратегия, которую компания должна разработать, а потом следовать ей. Очевидно, что в дополнение к трём основным частям, из которых состоит УР – если говорить «triple-bottom-line» (тройной итоговой строкой), стратегия включает три основные позиции: экономическую, экологическую и социальную. Есть и другие части системы управления предприятием, которые также находятся в согласованности с реальной формой КСО и общей бизнес-стратегии. Эта серьёзная системная и методологическая проблема возникает в основном за счёт всё более высоких требований к интеграции бизнес-процессов и выявления ресурсов синергизма работы при управлении отдельными частями. Результатом комплексной системы работы в этом направлении становится целостное представление о деятельности предприятия в виде единой объединяющей стратегии.

Такая объективная тенденция наблюдается также в области информационных и коммуникационных технологий (ИКТ), которые в условиях постоянно растущих возможностей систем управления также необходимо интегрировать в более крупные единицы.

Один из вариантов, которые могут обеспечить интеграцию концепции устойчивой стратегии КСО в контексте всеобъемлющей корпоративной стратегии УР – её включение в корпоративную стратегию УР, которая находится в составе ИМС наряду с другими подсистемами, такими как развитие человеческих ресурсов и управление знаниями, управление изменениями (инновациями), а также логистика, ИТ/ИС, JIT и управление рисками.

В совместной с другими авторами статье, представленной на конференции IN LOOK DAYS 2011, мы предложили включить концепцию УР в стратегию УР предприятия. Согласно этому предложению, обозначим так называемый «GRC-подход», смысл которого заключён в трёх английских словах: G – governance (управление), R – risk management (менеджмент риска), C – compliance (соответствие).

Когда мы интегрируем отдельные подсистемы G, R и C в систему GRC, получается, что предприятие делает не только то, что оно должно сделать, чтобы поддерживать концепцию КСО, но создаёт своего рода парадигму корпоративной ответственности, чтобы наилучшим образом построить и многое другое, чтобы определить, каким будет этот путь – У КСО.

Используя логику, мы можем выразить GRC следующим образом:

$$GRC \approx (G \wedge R \wedge C), \quad (33)$$

где:

≈ – символ эквивалентности операций,

∧ – символ операции импликации,

G – Governance – управление (руководство, правительство, власть),

R – Risk – риск,

C – Compliance – соответствие (соблюдение, приверженность лечению), Controls (контроль).

Таковы основные итоги наших работ по созданию системы устойчивой стратегии корпоративной социальной ответственности.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Hatiar, K., Cook, T.M., Sakál, P. Hcs model 3e účastníckej ergonomie. A "hcs 3e" model of participatory ergonomics / K. Hatiar, T.M. Cook, P. Sakál // Internetový časopis MtF STU [Electronic resource]. – Available at: [http://www.mtf.stuba.sk/docs/internetovy\\_casopis/2006/3/hatiar.pdf](http://www.mtf.stuba.sk/docs/internetovy_casopis/2006/3/hatiar.pdf)
2. Hrdinová, G. Návrh systému procesných opatrení na zvýšenie efektívnosti riadiacej činnosti a motivácie v podniku Chirana-Dental, s.r.o. [Text]: bakalárska práca / G. Hrdinová // Slovenská technická univerzita v Bratislave. Materiálovotechnologická fakulta v Trnave; Ústav priemyselného inžinierstva, manažmentu a kvality. – Trnava: MtF STU, 2007. – 71 strán.
3. Hrdinová, G., Sakál, P., 2009. Corporate social responsibility (CSR) versus HCS model 3E [Text] / G. Hrdinová, P. Sakál // Radioelektronika, elektrotechnika i energetika. Tezisy dokladov. Tom 2: 15. meždunarodnaja naučno-techničeskaja konferencija studentov i aspirantov. Moskva, 26 – 27.2.2009. – M.: Moskovskij energetičeskij institut, 2009. – S. 243-245.
4. Hrdinová, G. Analýza možností využitia a návrh systému spoločenskej zodpovednosti firiem (CSR) vo firme CHIRANA PROGRESS, s.r.o. PIEŠŤANY. Práca ŠVOČ [Text] / G. Hrdinová. – Trnava: MtF STU Trnava, 2009. – 70 strán.
5. Hrdinová, G. Analýza možností využitia a návrh systému spoločenskej zodpovednosti firiem (CSR) vo firme Chirana Progress, s.r.o. PIEŠŤANY [Text] (diplomová práca) / G. Hrdinová // Slovenská technická univerzita v Bratislave. Materiálovotechnologická fakulta; Ústav priemyselného inžinierstva, manažmentu a kvality. – Trnava: MtF STU, 2009. – 87 strán.
6. Hrdinová, G. Koncept HCS modelu 3E vs. koncept Corporate Social Responsibility (CSR) [Text]: písomná práca k dizertačnej skúške a dizertačný project / G. Hrdinová // Slovenská technická univerzita v Bratislave. Materiálovotechnologická fakulta so sídlom v Trnave; Ústav priemyselného inžinierstva, manažmentu a kvality. – Trnava: MtF STU, 2011. – 69 strán.
7. Kuldová, L. Nový pohľad na spoločenskú zodpovednosť firem. Strategická CSR [Text] / L. Kuldová. – Plzeň: NAVA, nakladateľská a vydavateľská agentúra, 2012. – 173 strán.
8. Pavlík, M., Bělčík, M. a kol. Společenská odpovědnost organizace. CSR v praxi a jak s ním dál [Text] / M. Pavlík, M. Bělčík a kol. – Praha: Grada Publishing, a.s. 2010. – 176 strán.
9. Ponický, P. Kvalita nie je výsledkom použitia nástrojov kvality [Text] / P. Ponický // Zborník 9. Národnej konferencie o kvalite «Manažérstvo kvality vo verejnej správe». – Bratislava: MH SR, Spoločnosť pre kvalitu, 2012. – 367 strán.
10. Porter, M.E. Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon [Text] / M.E. Porter. – Victoria Publishing, a.s., 1993. – 626 strán.
11. Sakál, P., Jerz, V. Operačná analýza v praxi manažéra [Text] / P. Sakál, V. Jerz. – Trnava: SP SYNERGIA, 2003. – 335 strán.
12. Sakál, P., Jerz, V. Operačná analýza v praxi manažéra II – Systémová a operačná analýza [Text] / P. Sakál, V. Jerz. – Trnava: SP SYNERGIA, 2006. – 335 strán.
13. Sakál, P. a kol. Strategický manažment v praxi manažéra. 1. Vydanie [Text] / P. Sakál a kol. – Trnava: SP SYNERGIA, 2007. – 703 strán.
14. Sakál, P., Božek, P., Hrdinová, G. Ergonomické aspekty strategického manažmentu, HCS model 3E a CSR [Text] / P. Sakál, P. Božek, G. Hrdinová // Ergonómia pre 21. storočie. Ergonómia ako nástroj zvyšovania produktivity: Zborník prednášok. Piešťany, 27. – 28.11.2008. – Žilina: SLCP Consulting, s.r.o., 2008.
15. Sakál, P., Hrdinová, G. Corporate Social Responsibility (CSR) verzus HCS model 3E [Text] / P. Sakál, G. Hrdinová // Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie «Finanční a logistické řízení podniku 2009». – Ostrava: VŠB-TU Ostrava. – S. 499-505.
16. Sakál, P., Hrdinová, G. a kol. Logistika výkonného podniku. 1. Vyd [Text] / P. Sakál, G. Hrdinová a kol. – Trnava: SP SYNERGIA, 2009. – 633 strán.
17. Sakál, P. a kol. Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie [Text]: rukopis / P. Sakál a kol. – Trnava: MTF STU, 2013.
18. Slovenská technická univerzita v Bratislave: zoznam publikácií za všetky roky [Electronic resource]. – Available at: [http://publview.stuba.sk/view\\_publ.php?dv=1&kd=-2&roh=-1&a=69744&chb\\_pj=-1&chb\\_vk=-1&nz\\_typ=1](http://publview.stuba.sk/view_publ.php?dv=1&kd=-2&roh=-1&a=69744&chb_pj=-1&chb_vk=-1&nz_typ=1)



## СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

Хрдинова Габриэла – кандидат наук. Факультет материаловедения и технологии Словацкого технологического университета в г. Трнава. Словакия, 91724, г. Трнава, ул. Паулинская, д. 17. E-mail: gabriela.hrdinova@stuba.sk. Тел.: +421-907-162-703.

**Hrdinova G.**

## THE CONCEPT FOR CREATING THE SYSTEM OF SUSTAINABLE STRATEGY OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

*The paper deals with the main conclusions of the draft concept and the methodology for creating sustainable corporate social responsibility of small and medium enterprises in the context of the concept of HCS model 3E.*

*Globalization, sustainable development (SD) and its paradigm, HCS model 3E, corporate social responsibility (CSR), Creating Shared Value (CSV), a system of sustainable CSR strategy.*

### REFERENCES

1. Hatiar K., Cook T.M., Sakál P. HCS Model 3E Účastníckej Ergonómie. A "HCS 3E" Model of Participatory Ergonomics. *Internetový časopis MtF STU*. Trnava, 2006. Available at: [http://www.mtf.stuba.sk/docs/internetovy\\_casopis/2006/3/hatiar.pdf](http://www.mtf.stuba.sk/docs/internetovy_casopis/2006/3/hatiar.pdf)
2. Hrdinová G. *Návrh systému procesných opatrení na zvýšenie efektívnosti riadiacej činnosti a motivácie v podniku Chirana-Dental, s.r.o. (Bakalárska práca)*. Školiteľ: Prof. Ing. Peter Sakál, CSc. Slovenská technická univerzita v Bratislave. Materiálovotechnologická fakulta v Trnave; Ústav priemyselného inžinierstva, manažmentu a kvality. Trnava: MtF STU, 2007. 71 p.
3. Hrdinová G., Sakál P. Corporate social responsibility (CSR) versus HCS model 3E. *Radioelektronika, elektrotechnika i energetika. Tezisy dokladov. Tom 2: 15. medzunarodnaja naučno-techničeskaja konferencija studentov i aspirantov. Moskva, 26 – 27.2.2009*. Moscow: Moskovskij energetičeskij institut, 2009. Pp. 243-245.
4. Hrdinová G. *Analýza možností využitia a návrh systému spoločenskej zodpovednosti firiem (CSR) vo firme Chirana Progress, s.r.o. Piešťany. Práca ŠVOČ*. Trnava: MtF STU Trnava, 2009. 70 p.
5. Hrdinová G. *Analýza možností využitia a návrh systému spoločenskej zodpovednosti firiem (CSR) vo firme Chirana Progress, s.r.o. Piešťany. (Diplomová práca)*. Vedúci DP: Prof. Ing. Peter Sakál, CSc. Slovenská technická univerzita v Bratislave. Materiálovotechnologická fakulta; Ústav priemyselného inžinierstva, manažmentu a kvality. Trnava: MtF STU, 2009. 87 p.
6. Hrdinová G. *Koncept HCS modelu 3E vs. koncept Corporate Social Responsibility (CSR) (Písomná práca k dizertačnej skúške a dizertačný project)*. Školiteľ: Prof. Ing. Peter Sakál, CSc. Slovenská technická univerzita v Bratislave. Materiálovotechnologická fakulta so sídlom v Trnave; Ústav priemyselného inžinierstva, manažmentu a kvality. Trnava: MtF STU, 2011. 69 p.
7. Kuldová L. *Nový pohľad na spoločenskú zodpovednosť firiem. Strategická CSR*. Plzeň: NAVA, nakladateľská a vydavateľská agentúra, 2012. 173 p.
8. Pavlík M., Bělčík M. et al. *Společenská odpovědnost organizace. CSR v praxi a jak s ní dál*. Praha: Grada Publishing, 2010. 176 p.
9. Ponický P. Kvalita nie je výsledkom použitia nástrojov kvality. *Zborník 9. Národnej konferencie o kvalite "Manažérstvo kvality vo verejnej správe"*. Bratislava: MH SR, Spoločnosť pre kvalitu, 2012. 367 p.
10. Porter M.E. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Victoria Publishing, a.s., 1993. 626 p.
11. Sakál P., Jerz V. *Operačná analýza v praxi manažéra*. Trnava: SP SYNERGIA, 2003. 335 p.
12. Sakál P., Jerz V. *Operačná analýza v praxi manažéra II – Systémová a operačná analýza*. Trnava: SP SYNERGIA, 2006. 335 p.
13. Sakál P. et al. *Strategický manažment v praxi manažéra. 1. vydanie*. Trnava: SP SYNERGIA, 2007. 703 p.
14. Sakál P., Božek P., Hrdinová G. *Ergonomické aspekty strategického manažmentu, HCS model 3E a CSR*. In: *Ergonómia pre 21. storočie. Ergonómia ako nástroj zvyšovania produktivity: Zborník prednášok. Piešťany, 27 – 28.11.2008*. Žilina: SLCP Consulting, s.r.o., 2008.

15. Sakál P., Hrdinová G. Corporate Social Responsibility (CSR) versus HCS model 3E. In: *Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie "Finanční a logistické řízení podniku 2009"*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava. Pp. 499-505.
16. Sakál P., Hrdinová G. et al. *Logistika výkonného podniku. 1. vyd.* Trnava: SP SYNERGIA, 2009. 633 p.
17. Sakál P. et al. *Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie. Manuscript.* Trnava: MTF STU, 2013.
18. *Slovenská technická univerzita v Bratislave: Zoznam publikácií za všetky roky.* Available at: [http://publview.stuba.sk/view\\_publ.php?dv=1&kd=-2&roh=-1&a=69744&chb\\_pj=-1&chb\\_vk=-1&nz\\_typ=1](http://publview.stuba.sk/view_publ.php?dv=1&kd=-2&roh=-1&a=69744&chb_pj=-1&chb_vk=-1&nz_typ=1)

#### **INFORMATION ABOUT THE AUTHOR**

*Hrdinová Gabriela* – Candidate of Science. Slovak University of Technology, Faculty of Materials Science and Technology in Trnava. 17, Paulínska St., Trnava, Slovakia, 91724. E-mail: [gabriela.hrdinova@stuba.sk](mailto:gabriela.hrdinova@stuba.sk). Phone: +421-907-162-703.