

УДК 005.35:334.735

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-298-5(1)-50

ЛЯШУК К. П.

ORCID: 0000-000181791251

e-mail: k.liashuk@xktei.km.ua

Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ІЗ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

Статтю присвячено розробленню алгоритмізованої методики ідентифікації та ранжування ключових стейкхолдерів для торговельних підприємств. Цілями управління взаємодією зі стейкхолдерами є соціальна досконалість, розвиток компетенцій, забезпечення орієнтованої на сталий розвиток співпраці. Для досягнення організаційної ефективності механізму управління запропоновано етапи його реалізації, які утворюють замкнутий управлінський цикл, здатний до самовдосконалення. Перший етап передбачає визначення основних та додаткових цілей взаємодії з урахуванням стратегічних цілей сталого розвитку торговельного підприємства. На другому етапі пропонується здійснити відбір ключових стейкхолдерів. Запропонований алгоритм ідентифікації дозволяє здійснювати послідовний критеріальний відбір, узгоджувати суттєві за важливістю і термінами для обох сторін соціальні проекти. Згідно запропонованої методики, стейкхолдер може вважатись ключовим, якщо його економічні інтереси та соціальні експектації співпадають з пріоритетами сталого розвитку підприємства. Третій етап реалізації механізму управління запропоновано сконцентрувати на визначенні стратегії та каналів комунікації. Четвертий етап – планування проєктів взаємодії, п'ятий – виконання заходів, шостий – внутрішньокорпоративне оцінювання ефективності управління з елементами соціального аудиту, сьомий етап – коригувальні заходи з наступним поверненням до першого етапу. Управління з елементами ризик-менеджменту запропоновано запроваджувати у чотирьох ключових напрямках: відповідність до чинного законодавства, організаційне вдосконалення, управління поточними бізнес-ризиками та розширення технологічних рамок співпраці. Подальші дослідження доцільно спрямувати у напрямку організації ефективної взаємодії торговельних підприємств зі споживачами для зростання рівня сприйняття проєктів соціальної відповідальності.

Ключові слова: сталий розвиток, соціальна відповідальність, соціальні проекти, стратегічні цілі, зацікавлені особи, управління.

KATERYNA LIASHUK

Khmelnysky Cooperative Trade and Economic Institute

FEATURES OF FORMATION OF THE MECHANISM OF MANAGEMENT OF SOCIAL INTERACTION OF TRADING ENTERPRISES WITH STAKEHOLDERS

The article is devoted to the development of an algorithmic method of identification and ranking of key stakeholders for commercial enterprises. The study showed that the main purpose of forming a mechanism for managing the interaction of trade enterprises with stakeholders is to achieve strategic goals of sustainable development and ensure positive results for the company itself and for all stakeholders. Following the principles of sustainable development puts forward the need for companies to move to holistic management. The goals of stakeholder interaction management are social excellence, development of competencies, ensuring sustainable development-oriented cooperation. To achieve organizational efficiency of the management mechanism, the stages of its implementation are proposed, which form a closed management cycle capable of self-improvement. The first stage involves determining the main and additional objectives of the interaction, taking into account the strategic objectives of sustainable development of the trading company. In the second stage, it is proposed to select key stakeholders. The proposed identification algorithm allows for consistent criteria selection, coordination of significant in terms of importance and timing for both parties social projects, to form action plans for their implementation. According to the proposed methodology, a stakeholder can be considered key at a certain point in time, if its economic interests and social expectations coincide with the priorities of sustainable development of the enterprise itself. The third stage of implementation of the management mechanism is proposed to focus on defining the strategy, tools and channels of communication with stakeholders. The fourth stage is the planning of interaction projects, the fifth is the implementation of measures, the sixth is the internal assessment of the effectiveness of management with elements of social audit, the results of which provide for the seventh stage - corrective measures followed by a return to the first stage. Management with elements of risk management is proposed to be introduced in four key areas: compliance with current legislation, organizational improvement, management of current business risks and expanding the technological framework for cooperation with stakeholders. The introduction of these recommendations in the practice of commercial enterprises will increase their reputational status, provide greater transparency of economic activities and social initiatives, which will positively affect sustainable development and ultimately lead to increased capitalization of the enterprise. As a result of the implementation of the proposed measures, the trading company, its stakeholders and society will receive additional positive social results. Further research should be directed towards the organization of effective interaction of trade enterprises with consumers to increase the level of perception of social responsibility projects.

Keywords: sustainable development, social responsibility, social projects, strategic goals, stakeholders, management.

Постановка проблеми у загальному вигляді

та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями

Побудова ефективної взаємодії з ключовими стейкхолдерами є одним з центральних питань розвитку соціальної відповідальності торговельних підприємств. Механізм управління такою взаємодією розглядається нами як цілеспрямований процес сталого розвитку компанії з врахуванням ключових соціальних експектацій виробників, дистрибуторів, постачальників продукції, інституційних та громадських

об'єднань та інших осіб, зацікавлених в розвитку соціальної спрямованості торговельного бізнесу. Отож, актуалізується питання розроблення чи вдосконалення існуючого механізму управління взаємодією, визначення ключових (таких, що мають або матимуть у перспективі суттєвий вплив на розвиток діяльності підприємства) зацікавлених сторін та організація взаємовідносин з ними, що включає виявлення та систематизацію їх соціальних очікувань, розроблення проєктів і каналів комунікації та оцінювання результатів співпраці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питання взаємодії підприємницьких структур зі стейкхолдерами є доволі частою темою в дослідженнях науковців. Так, І. Ховрак аргументував вплив комунікаційного інструментарію формування та реалізації стратегії корпоративної соціальної відповідальності на встановлення діалогу зі стейкхолдерами [1]. Види соціальної взаємодії описав Р. Тормосов, запропонувавши авторські критерії оцінювання рівня впливовості зацікавлених сторін [2]. Розглядаючи підходи, критерії та інструменти до визначення зацікавлених сторін, Ю. Герасименко запропонував акцентувати увагу на таких факторах потенційного впливу, як ресурси і влада [3]. Питання організації взаємодії підприємств реального сектору економіки України зі стейкхолдерами в контексті інклюзивних, соціально та екологічно орієнтованих підходів ведення бізнесу розглядали Ю. Мирошниченко та А. Бондар [4]. Співпрацю зі стейкхолдерами і її трансформацію від моделі взаємодії до моделі трансферу знань в сучасних транснаціональних корпораціях розглядали А. Knaggard, D.Slungeta in. [5]. М. Trunfio та М. Della Lucia висвітлили основні аспекти цифровізації взаємодії організації з зацікавленими особами та її роль у стимулюванні маркетингових інновацій [6].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячується стаття

Незважаючи на визнання важливості цієї теми, її значення для формування суспільної думки та мотивації соціально відповідальної поведінки бізнес-структур, системні дослідження, присвячені механізмам управління взаємодією підприємств зі стейкхолдерами, в науковій літературі практично відсутні.

Формулювання цілей статті

Метою статті є розроблення алгоритмізованої методики ідентифікації та ранжування ключових стейкхолдерів для торговельних підприємств.

Виклад основного матеріалу

Аналіз основних аспектів соціальної відповідальності вітчизняних підприємств ритейлу дозволяє стверджувати про переважну практику застосування традиційних підходів менеджменту, які у питаннях організації взаємодії з суб'єктами зовнішнього соціально-економічного середовища зосереджуються, насамперед, на дотриманні контрактних зобов'язань щодо якості і термінів постачання продукції. Водночас слідуванням принципам сталого розвитку висуває перед підприємствами необхідність переходу до холистичного менеджменту, цілі якого щодо управління взаємодією зі стейкхолдерами трансформуються в інновації, прагнення до соціальної досконалості, розвиток компетенцій та креативності, забезпечення структурованої, орієнтованої на сталий розвиток, співпраці. Водночас, розроблення механізму управління має ґрунтуватись на неухильному дотриманні основних принципів взаємодії підприємства з зовнішніми організаціями (табл. 1).

Таблиця 1

Принципи побудови ефективного механізму управління взаємодією зі стейкхолдерами

| Сфера прикладання | Сутність принципу |
|------------------------------|---|
| Організація співпраці | Спрямування діяльності для задоволення потреб в розвитку всіх учасників взаємодії на підставі укладених (допустимо – неформалізованих) угод |
| Залучення в бізнес-процеси | Диференціація стейкхолдерів за ступенем впливу (прямий чи опосередкований); відповідальність всіх учасників взаємодії за наслідки реалізованих дій з можливістю нівелювати негативні; створення атмосфери довіри і лояльності |
| Врахування людського фактору | Створення можливостей для особистісного і професійного розвитку всіх учасників взаємодії |
| Створення доданої вартості | Сприяння впровадженню інновацій; забезпечення адекватної мотивації для розвитку бізнесу |
| Конкурентні позиції | Нівелювання ризиків домінування певних стейкхолдерів створення альтернативних можливостей залучення до співпраці |

Джерело: власна розробка автора

У науковій літературі прийнято виділяти централізований, децентралізований і змішаний типи організації управління взаємовідносинами [7]. При обранні найбільш доцільного типу для побудови корпоративної моделі управління взаємодією зі стейкхолдерами керівникам торговельних підприємств доцільно звернути увагу на відповідні переваги та недоліки кожного з них (табл. 2). На нашу думку, найбільш ефективним інструментом є змішаний тип управління, запровадження якого дозволить торговельному підприємству диференційовано підходити до розгляду основних питань взаємодії зі

стейкхолдерами і повною мірою враховувати інтереси розвитку як власного бізнесу, так і сторонніх організацій. Змішаний тип управління дозволяє зберегти кращі елементи управлінських практик, уникнувши ризиків централізованого та децентралізованого типів, що позитивно вплине на досягнення цілей сталого розвитку компанії.

Таблиця 2

Переваги та недоліки різних типів організаційної побудови управління взаємодією зі стейкхолдерами

| Тип організаційної побудови | Основні переваги | Основні недоліки |
|-----------------------------|---|---|
| Централізований | Єдиність принципів визначення ключових стейкхолдерів; узгодження з досягненням цільових установок розвитку; стандартизація процесів взаємодії; можливість централізованого контролю; зниження ризиків взаємодії | Недостатня гнучкість управлінських ініціатив; за бюрократизованість процесів узгодження спільних рішень; недостатність компетенцій працівників управління щодо вирішення питань взаємодії |
| Децентралізований | Можливість взаємодії окремих структурних підрозділів за конкретними напрямками; висока оперативність ухвалення рішень; стратегічна гнучкість | Відсутність загальнокорпоративної стратегії взаємодії; ризики дублювання функцій; низька економічна ефективність |
| Змішаний | Єдиність принципів визначення ключових стейкхолдерів; можливість взаємодії окремих структурних підрозділів за конкретними напрямками | Необхідність включення в організаційну структуру відповідних департаментів за напрямками взаємодії |

Джерело: власна розробка автора

Проведений нами аналіз показав, що в структурі управління великих вітчизняних торговельних підприємств відсутні департаменти взаємодії з зацікавленими особами, отож, наші рекомендації в даному випадку полягають в перегляді організаційної побудови та виокремленні відповідних органів управління. Організацію центру реалізації функцій управління взаємодією доцільно здійснювати одним з таких способів:

- створення департаменту по взаємодії зі стейкхолдерами (доцільно для великих мережевих торговельних підприємств);
- додавання відповідних функцій управління існуючому підрозділу з управління соціальними проблемами (в ідеалі – з управління соціальною відповідальністю);
- створення робочої групи проєкту взаємодії з включенням до неї фахівців з достатнім рівнем компетенції для аналізу стейкхолдерів і комунікацій з ними.

Слід зазначити, що конкретні результати від взаємодії зі стейкхолдерами визначаються, насамперед, стратегічними цілями торговельного підприємства. Водночас запровадження запропонованими нами механізму дозволяє окреслити результати, спільні для всіх торговельних підприємств, які включають зростання рівня продажів, зменшення соціальних ризиків діяльності, покращення іміджевих позицій (що своєю чергою призводить до посилення лояльності клієнтів). Виважене вивчення експектацій зацікавлених сторін та їх врахування у господарській діяльності матимуть позитивний вплив на досягнення підприємством цілей сталого розвитку, дозволять виявити і зменшити витрати на соціальні ініціативи, суттєвість яких є переоціненою.

Загалом управління взаємодією зі стейкхолдерами значною кількістю сучасних науковців відноситься до категорії ризик-менеджменту [8–10], що спонукає до аналізу очікувань зацікавлених осіб торговельних підприємств в процесі реалізації запропонованого механізму саме з позицій досягнення цілей ризик-менеджменту. Основними ризиками запровадження проєктів соціальної відповідальності зазвичай вважають зниження інвестиційної привабливості підприємства, зменшення попиту на товари і послуги, зростання недовіри з боку споживачів або їх незадоволеність якістю представленого товару. До іншої групи ризиків, пов'язаних із соціально-економічними експектаціями стейкхолдерів, віднесемо порушення у системах постачання, потрапляння у виробничі процеси неякісної сировини (що призводить до зниження якості представленої у торгівлі продукції), можливу недобросовісність постачальників, а також виникнення незадоволеності працівників щодо умов та оплати праці. Специфічні ризики, пов'язані саме із взаємодією зі стейкхолдерами, можуть виникати в разі неузгодженості позицій в межах взаємодії, нерозуміння або специфічного викривлення розуміння стратегічних цілей підприємства, зниження рівня взаємодії з державними інституціями або громадськими організаціями, підтримки громадськими організаціями; порушення договірних умов тощо.

Для протидії описаним ризикам та/або їх попередженню керівникам торговельних організацій в механізмі управління взаємодією зі стейкхолдерами доцільно включити елементи комплаєнс-контролю [11]. Можливі комплаєнс-ризиків співпраці з зацікавленими особами варто диференціювати, обираючи для кожної групи найбільш дієві інструменти нівелювання. Зокрема, основним репутаційним ризиком є оприлюднення негативної інформації про діяльність торговельного підприємства (що особливо актуалізувалось через стрімке поширення електронних інформаційних потоків). Найсуттєвішим правовим ризиком є недотримання законодавчих вимог щодо якості продукції чи трудового законодавства. Операційні ризики включають прогалини у господарській діяльності, недоліки договірної (у т.ч. прокламаційної) роботи з постачальниками, порушення внутрішніх нормативів працівниками тощо.

Управління з елементами ризик-менеджменту пропонуємо запроваджувати у чотирьох ключових напрямках: відповідність до чинного законодавства, організаційне вдосконалення, управління поточними бізнес-ризиками та розширення технологічних рамок співпраці зі стейкхолдерами. Запровадження цих рекомендацій у практичну діяльність торговельних підприємств дозволить підвищити їх репутаційний статус, забезпечить більшу прозорість господарської діяльності та соціальних ініціатив, що позитивно вплине на сталий розвиток в кінцевому рахунку призведе до збільшення капіталізації підприємства.

Для досягнення високої організаційної ефективності механізму управління взаємодією зі стейкхолдерами торговельним підприємствам слід чітко дотримуватись етапів його реалізації. Так, перший етап має передбачати визначення основних та додаткових цілей організації взаємодії з урахуванням стратегічних цілей сталого розвитку торговельного підприємства. Концепція сталого розвитку [12] має на увазі вживання заходів, спрямованих на оптимальне використання обмежених ресурсів і використання екологічних природо-, енерго-, і матеріалозберігаючих технологій, на збереження стабільності соціальних і культурних систем, на забезпечення цілісності біологічних і фізичних природних систем. Концепція сталого розвитку підприємств торгівлі покладається в основу соціальної відповідальності більшості українських ритейлерів і проявляється в економічних, соціальних, екологічних та етично-правових ініціативах. Збалансоване узгодження ресурсних, соціальних та екологічних обмежень в місії та стратегічних цілях розвитку має визначати внутрішньокорпоративні норми і цінності у сфері сталого розвитку.

На другому етапі доцільно здійснити відбір ключових для організації стейкхолдерів. Ключовими для підприємства є ті стейкхолдери, які проявляють суттєвий вплив на його сталий розвиток. Узагальнена схема такого відбору має включати аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, формування бази даних існуючих та потенційних стейкхолдерів, експертне оцінювання можливо стей та перспектив співпраці з ними. Аналіз практик соціальної відповідальності великих вітчизняних підприємств ритейлу виявив, що в жодному з них підходи до ідентифікації їх важливості для власного сталого розвитку не систематизовані. Відтак, наші рекомендації спрямовані на виявлення груп ключових стейкхолдерів, взаємодія з якими може бути важливою для бізнес-діяльності та соціального статусу торговельних підприємств.

Оскільки загальноприйнятої методики ідентифікації та ранжування важливості на сьогодні не існує, ми запропонували власний алгоритм (рис. 1). Згідно запропонованої методики, стейкхолдер може вважатись ключовим в певний момент часу, якщо його економічні інтереси та соціальні експектації співпадають з пріоритетами сталого розвитку самого підприємства.

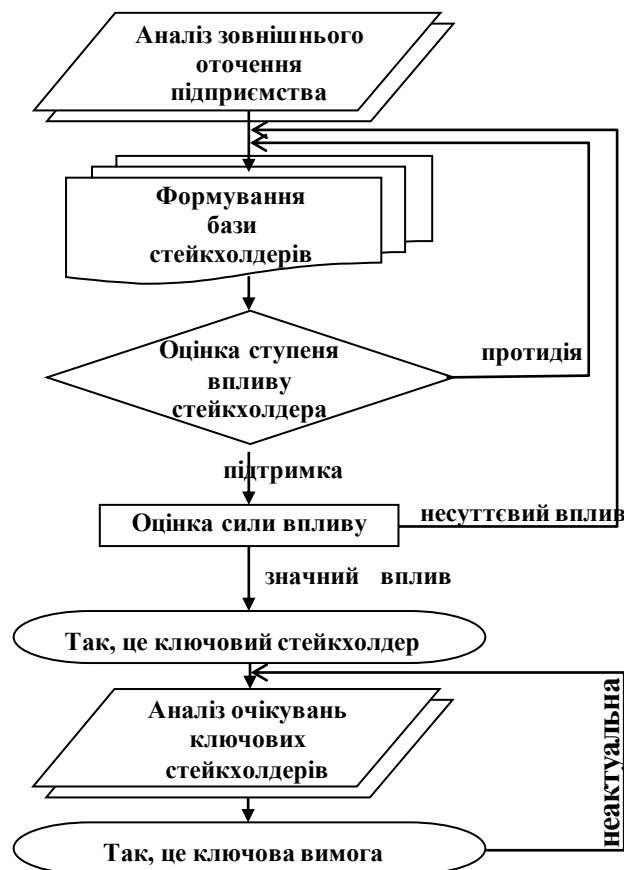


Рис. 1. Алгоритм ідентифікації та ранжування ключових стейкхолдерів торговельного підприємства
Джерело: власна розробка автора

Зважаючи на важливість критеріального відбору заінтересованих осіб для забезпечення ефективності механізму управління взаємодією зі стейкхолдерами, розглянемо більш докладно основні етапи запропонованої алгоритмізації.

Результати аналізу зовнішнього оточення рекомендуємо відображувати у карті стейкхолдерів прямого (акціонери, постачальники, дистриб'ютори, покупці, працівники підприємства) та опосередкованого (органи державного управління та місцевого самоврядування, інвестори, кредитори, конкуренти, некомерційні громадські організації) впливу. Аналіз суб'єктів зовнішнього середовища потребує вивчення різноманітних інформаційних джерел щодо взаємодії зі стейкхолдерами в інших підприємствах торговельної компанії галузі, опитування експертів для формування інформаційної бази та її поступової трансформації в єдину інформаційну платформу. Для вибору впливових груп стейкхолдерів рекомендується їх подвійний аналіз: за ступенем підтримки (або протидії) корпоративної стратегії сталого розвитку підприємства та за силою потенційного впливу на господарські процеси і соціальні ініціативи компанії. Звичайно, кожне торговельне підприємство має проводити такий аналіз у відповідності до власних стратегічних планів і проєктів соціальної відповідальності.

Оптимальним способом оцінювання ми вважаємо анкетування менеджменту підприємства або незалежних експертів з ідентифікації ключових стейкхолдерів. Прийняття рішення про те, що стейкхолдер є ключовим для організації доцільно ухвалювати за результатами статистичного опрацювання експертних оцінок.

$$Q_S = \sum_{i=1}^n \frac{x_i + y_i}{n}, \quad (1)$$

де Q – оцінюваний стейкхолдер; x_i – середній бал експертних оцінок за показником підтримки корпоративної стратегії; y_i – середній бал за показником сили потенційного впливу на реалізацію корпоративної стратегії; $i = 1, \dots, n$ – кількість експертів, залучених до процесу ідентифікації.

Відібраних за результатами проведеного аналізу стейкхолдерів важливо проранжувати за ступенем їх впливовості для більшої деталізації можливостей подальшої співпраці з ними та внесення інформації щодо них в єдину інформаційну платформу. Доцільно деталізувати економічні та соціальні очікування ключових стейкхолдерів для диференційованого управління взаємодією з ними, що дозволить торговельному підприємству в найбільш раціональний спосіб планувати витрати на соціальні проєкти.

Важливим елементом управління взаємодією зі стейкхолдерами є визначення узгодженості критеріїв важливості (IP) та терміновості (UP) проєкту соціальної відповідальності для стейкхолдерів і підприємства. Найзручнішим інструментом такого аналізу є опитування ключових стейкхолдерів, складене з урахуванням важливості конкретного соціального проєкту для торговельного підприємства та соціальних очікувань стейкхолдера.

$$IP_f = \frac{\sum_{i=1}^n K_{важ} + \sum_{j=1}^m S_{важ}}{2}, \quad (2)$$

де f – аспект соціальної відповідальності ритейлера, що підлягає оцінюванню за критерієм важливості; $K_{важ}$ – експертна оцінка значимості аспекту f для підприємства; $S_{важ}$ – самооцінка значимості аспекту f стейкхолдером; $i = 1, \dots, n$ – кількість експертів, залучених до оцінювання значимості f ; $j = 1, \dots, m$ – кількість стейкхолдерів, залучених до самооцінювання f .

$$UP_f = \frac{\sum_{i=1}^n K_{терм} + \sum_{j=1}^m S_{терм}}{2}, \quad (3)$$

де $K_{терм}$ – експертна оцінка терміновості аспекту f для підприємства; $S_{терм}$ – самооцінка терміновості аспекту f стейкхолдером;

Результати такого аналізу доцільно систематизувати шляхом створення відповідних інформаційних таблиць, наприклад багатовимірної матриці Ейзенхаура [13]. Ця матриця являє собою інструмент узгодження критеріїв терміновості і важливості (рис. 2). Саме за результатами такого аналізу можливе обрання ключових стейкхолдерів для їх залучення до конкретного, актуального в певний момент часу проєкту.

Для адекватного ранжування результатів виявлення значення і терміновості проєкту соціальної відповідальності доцільно розрахувати інтегральний індекс ($R_{акт}$) його актуальності.

$$R_{акт} = IP_f + UP_f \quad (4)$$

| | | |
|------------|----------------------------------|---|
| Важливо | Терміново терміново і важливо | Не терміново важливо, але не терміново |
| Не важливо | терміново, але не важливо | не терміново і не важливо |

Рис. 2. Схема матриці Ейзенхаура для узгодження експектацій ключових стейкхолдерів зі стратегією сталого розвитку торговельного підприємства

Джерело: власна розробка автора

За результатами ранжування варто формувати матрицю розподілу ресурсів на найбільш значимі та термінові соціальні проекти, що дозволить торговельному підприємству обрати найбільш доцільні у конкретний момент часу заходи (рис. 3).

| Індекс ($R_{акт}$) | Проект | Заходи | Ресурси |
|----------------------|--|-------------------------------|---|
| R_1 | Проект соціальної відповідальності № 1 | захід № 1 ... захід № n | ресурси для заходу № 1 ... ресурси для заходу № n |
| ... | ... | ... | ... |
| R_m | Проект соціальної відповідальності № m | захід № 1 ... захід № n | ресурси для заходу № 1 ... ресурси для заходу № n |

Рис. 3. Модель побудови матриці розподілу ресурсів для проектів соціальної відповідальності

Джерело: розроблено за рекомендаціями [7]

Третій етап реалізації механізму управління взаємодією зі стейкхолдерами доцільно сконцентрувати на визначенні стратегії, інструментів та каналів комунікації зі стейкхолдерами. Лише після цього варто здійснювати четвертий етап, а саме планувати проекти взаємодії зі стейкхолдерами. Спираючись на сучасні наукові досягнення [14], рекомендуємо застосування інноваційної схеми такого плану. У побудованій сітці вздовж однієї осі варто перерахувати ключових стейкхолдерів, а вздовж іншої – їх ключові точки інтересу та впливу. В окремих полях можна відзначити етапи або результати, до яких зацікавлена сторона може мати особливий інтерес, а також фінансові та емоційні потреби, пов'язані з проектом. Такий план варто повідомити всім учасникам проекту, які регулярно комунікують із зацікавленими сторонами.

П'ятий етап реалізації механізму управління взаємодією включає власне виконання заходів, передбачених проектом і потребує використання інструментів взаємодії у відповідності до обраної підприємством стратегії. Шостий етап передбачає внутрішньокорпоративне оцінювання ефективності управління взаємодією зі стейкхолдерами із застосуванням елементів соціального аудиту. За результатами оцінювання можливий сьомий етап, який передбачає коригувальні плани і заходи з наступним поверненням до першого етапу. Таким чином, утворюється замкнутий управлінський цикл, здатний до самовдосконалення в процесі реалізації.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі

Проведене дослідження засвідчило, що основною метою формування механізму управління взаємодією торговельних підприємств зі стейкхолдерми є досягнення стратегічних цілей сталого розвитку і забезпечення позитивних результатів як для самого підприємства, так і для всіх зацікавлених сторін. Запропонований алгоритм ідентифікації дозволяє здійснювати послідовний критеріальний відбір ключових стейкхолдерів, узгоджувати суттєві за важливістю і термінами для обох сторін соціальні проекти, формувати плани заходів щодо їх реалізації. В результаті реалізації запропонованих заходів торговельне підприємства, його стейкхолдери і суспільство отримають додаткові позитивні соціальні результати.

Подальші дослідження доцільно спрямувати у напрямку організації ефективної взаємодії торговельних підприємств зі споживачами для зростання рівня сприйняття проектів соціальної відповідальності.

Література

1. Ховрак І. В. Роль комунікаційного інструментарію стратегії корпоративної соціальної відповідальності для розбудови ефективного діалогу зі стейкхолдерами. Український соціум. 2019. № 3 (70). С. 92–106.
2. Тормосов Р. Ю. Ефективна взаємодія зі стейкхолдерами для сталого енергетичного розвитку територіальних утворень. Формування ринкових відносин в Україні. 2019. № 2. С. 110–117.
3. Герасименко Ю. В. Ідентифікація стейкхолдерів підприємств та оцінка їхнього впливу: теоретичний аспект. Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування. 2019. № 1 (87). С. 9–16.

4. Мирошниченко Ю. О., Бондар А. В. Модель взаємодії стейкхолдерів у реальному секторі економіки України в контексті КСВ. Східна Європа: Економіка, бізнес та управління. 2018. № 5(16). С. 71–74.
5. Knaggerd E., Slunge D., Ekbohm A., G uthberg M., Sahlin U. Researchers' approaches to stakeholders: Interaction or transfer of knowledge? *Environmental Science & Policy*. 2019. Vol. 97. P. 25-35.
6. Trunfio M., Della Lucia M. Engaging destination stakeholders in the digital era: The best practice of Italian regional DMOs. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 2019. Vol. 43(3). P. 349-373.
7. Финогеева А.И. Совершенствование механизма взаимодействия компании с заинтересованными сторонами. *Управление экономическими системами*. 2017. № 3. URL: http://www.uecs.ru/index.php?option=com_flexicontent&view=items&id=4307. (дата звернення 22.07.2021)
8. Humphreys E. Information security management standards: Compliance, governance and risk management. *Information security technical report*. 2008. Vol. 13, № 4. P. 247-255.
9. Sarfraz M., Qun W., Hui L., Abdullah M. I. Environmental risk management strategies and the moderating role of corporate social responsibility in project financing decisions. *Sustainability*. 2018. Vol. 10, № 8. P. 2771.
10. Settembre-Blundo D., González-Sánchez R., Medina-Salgado S., García-Muica F. E. Flexibility and Resilience in Corporate Decision Making: A New Sustainability-Based Risk Management System in Uncertain Times. *Global Journal of Flexible Systems Management*. 2021. Vol. 1. P. 26-39.
11. Тимошенко С. В. Деякі питання застосування системи комплаєнс-контролю для підтримки системи управління ризиками. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2017. № 1(16). С. 158–164.
12. United Nations: An Agenda for Sustainable Development for the period up to 2030. URL: https://www.unssc.org/.../2030_agenda_for_sustainable_development_-_primer_russian.pdf. (22.07.2021)
13. Bratterud H., Burgess M., Fasy B. T., Millman D. L., Oster T., Sung E. C. The sung diagram: revitalizing the Eisenhower matrix. *International conference on theory and application of diagrams*. Cham: Springer, 2020. P. 498-502.
14. Israa F. A. The effects of stakeholder's engagement and communication management on projects success. *MATEC Web of Conferences*. 2018. Vol. 162. P. 2037-2043.

References

1. Khovrak, I. V. (2019). Rol komunikatsiinoho instrumentarii strategii korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti dlia rozbudovy efektyvnoho dialohu zi steikkholderamy [The role of communication tools of corporate social responsibility strategy for building an effective dialogue with stakeholders]. *Ukrainskyi sotsium*, 3 (70), 92-106.
2. Tomosov, R. Yu. (2019). Efektyvna vzaiemodii zi steikkholderamy dlia staloho enerhetychnoho rozvytku terytorialnykh utvoren [Effective interaction with stakeholders for sustainable energy development of territorial entities]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, 2, 110-117.
3. Herasymenko, Yu. V. (2019). Identyfikatsiia steikkholderiv pidpriemstv ta otsinka yikhnoho vplyvu: teoretychnyi aspekt [Identification of stakeholders of enterprises and assessment of their impact: a theoretical aspect]. *Visnyk ZhDTU: Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, 1 (87), 9-16.
4. Myroshnychenko, Yu. O., & Bondar, A. V. (2018). Model vzaiemodii steikkholderiv u realnomu sektori ekonomiky Ukrainy v konteksti KSV [Model of stakeholder interaction in the real sector of the Ukrainian economy in the context of CSR]. *Skhidna Yevropa: Ekonomika, biznes ta upravlinnia*, 5(16), 71-74.
5. Knaggerd, E., Slunge, D., Ekbohm, A., G uthberg, M., & Sahlin, U. (2019). Researchers' approaches to stakeholders: Interaction or transfer of knowledge? *Environmental Science & Policy*, 97, 25-35.
6. Trunfio, M., & Della Lucia, M. (2019). Engaging destination stakeholders in the digital era: The best practice of Italian regional DMOs. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 43(3), 349-373.
7. Fynogeeva, A. Y. (2017). Sovershenstvovanye mekhanizma vzaymodeistviya kompanyy s zainteresovannymy storonamy [Improving the mechanism of interaction of the company with stakeholders]. *Upravlenye ekonomicheskoy systemamy*, 3. URL: http://www.uecs.ru/index.php?option=com_flexicontent&view=items&id=4307. (accessed 22 October 2021)
8. Humphreys, E. (2008). Information security management standards: Compliance, governance and risk management. *Information security technical report*, 13 (4), 247-255.
9. Sarfraz, M., Qun, W., Hui, L., & Abdullah, M. I. (2018). Environmental risk management strategies and the moderating role of corporate social responsibility in project financing decisions. *Sustainability*, 10(8), 2771.
10. Settembre-Blundo, D., González-Sánchez, R., Medina-Salgado, S., & García-Muica, F. E. (2021). Flexibility and Resilience in Corporate Decision Making: A New Sustainability-Based Risk Management System in Uncertain Times. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 1, 26-39.
11. Tymoshenko, S. V. (2017). Deiaki pytannia zastosuvannia systemy komplaiens-kontroliu dlia pidtrymky systemy upravlinnia ryzykamy [Some issues of application of the compliance control system to support the risk management system]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, 1(16), 158-164.
12. United Nations. (2021). An Agenda for Sustainable Development for the period up to 2030. URL: https://www.unssc.org/.../2030_agenda_for_sustainable_development_-_primer_russian.pdf. (accessed 22 October 2021)
13. Bratterud, H., Burgess, M., Fasy, B. T., Millman, D. L., Oster, T., & Sung, E. C. (2020). The sung diagram: revitalizing the Eisenhower matrix. *International conference on theory and application of diagrams*. Cham: Springer, 498-502.
14. Israa, F. A. (2018). The effects of stakeholder's engagement and communication management on projects success. *MATEC Web of Conferences*, 162, 2037-2043.

Надійшла / Paper received : 13.08.2021

Надрукована/Printed : 04.10.2021