

ФОРМУВАННЯ ПОРТФЕЛЯ ЗАХОДІВ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ ПРІОРИТЕТІВ СТЕЙКХОЛДЕРІВ

©2018 КРАСНОКУТЬСЬКА Н. С., СОКОЛ Н. А.

УДК 65.012.412

Краснокутська Н. С., Сокол Н. А. Формування портфеля заходів соціальної відповідальності підприємства з урахуванням пріоритетів стейкхолдерів

Подано послідовність формування портфеля заходів соціального спрямування на підприємстві, яка розроблена в рамках концепції соціальної відповідальності бізнесу, що ґрунтується на теорії зацікавлених сторін. Вибір соціальних заходів і проектів запропоновано здійснювати з огляду на: цільові настанови і мотиви реалізації соціальних програм; склад зацікавлених сторін підприємства; пріоритетність для стейкхолдерів соціальних заходів з урахуванням їх складу (економічних, соціальних, екологічних) та напрямку реалізації (зовнішнє, внутрішнє середовище); готовність підприємства до впровадження заходів соціального спрямування. Наведено типологію соціального профілю торговельного підприємства з виділенням ключових характеристик і показників оцінювання. Представлено методичні засади для визначення пріоритетності вирішення економічних, екологічних, соціальних питань з огляду на значущість стейкхолдера, рівень ризику діяльності торговельного підприємства залежно від реалізації очікувань стейкхолдера та суттєвості для нього соціальних проблем. Визначено напрями та показники для оцінювання готовності підприємства до впровадження заходів соціального характеру.

Ключові слова: соціальна відповідальність, підприємство, концепція зацікавлених сторін, стейкхолдер, соціальний профіль підприємства, пріоритетність соціальних заходів.

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Формул.:** 5. **Бібл.:** 24.

Краснокутська Наталія Станіславівна – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту та оподаткування, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (вул. Кирпичова, 2, Харків, 61002, Україна)

E-mail: krasnokutskaya.natalia@gmail.com

Сокол Наталья Анатоліївна – старший викладач кафедри економічної теорії та права, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочківська, 333, Харків, 61051, Україна)

E-mail: sokol.nat@ukr.net

УДК 65.012.412

Краснокутская Н. С., Сокол Н. А. Формирование портфеля мероприятий социальной ответственности предприятия с учетом приоритетов стейкхолдеров

Представлена последовательность формирования портфеля мероприятий социальной направленности на предприятии, которая разработана в рамках концепции социальной ответственности бизнеса, базирующейся на теории заинтересованных сторон. Выбор социальных мероприятий и проектов предлагается осуществлять с учётом: целевых установок и мотивов реализации социальных программ; состава заинтересованных сторон предприятия; приоритетности для стейкхолдеров социальных мероприятий с учётом их состава (экономических, социальных, экологических) и направления реализации (внешняя, внутренняя среда); готовности предприятия к внедрению мероприятий социальной направленности. Представлена типология социального профиля торгового предприятия с выделением ключевых характеристик и показателей оценивания. Приведены методические основы для определения приоритетности решения экономических, экологических, социальных вопросов с учётом значимости стейкхолдера, уровня риска деятельности предприятия в зависимости от реализации ожиданий стейкхолдера и значимости для него социальных проблем. Определены направления и показатели готовности предприятия к внедрению мероприятий социального характера.

Ключевые слова: социальная ответственность, предприятие, концепция заинтересованных сторон, стейкхолдер, социальный профиль предприятия, приоритетность социальных мероприятий.

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Формул.:** 5. **Библ.:** 24.

Краснокутская Наталья Станиславовна – доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой менеджмента и налогообложения, Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт» (ул. Кирпичева, 2, Харьков, 61002, Украина)

E-mail: krasnokutskaya.natalia@gmail.com

Сокол Наталья Анатольевна – старший преподаватель кафедры экономической теории и права, Харьковский государственный университет питания и торговли (ул. Клочковская, 333, Харьков, 61051, Украина)

E-mail: sokol.nat@ukr.net

UDC 65.012.412

Krasnokutskaya N. S., Sokol N. A. The Formation of Portfolio of the Social Responsibility Actions of Enterprise with Attention to Priorities of Stakeholders

The article presents a sequence of formation of portfolio of the socially directed actions at enterprise that is developed within the framework of the conception of social responsibility of business, based on the theory of interested parties. The choice of social actions and projects is proposed to be carried out with attention to: target settings and motives of social programs realization; line-up of the company's stakeholders; priority for stakeholders of social events taking into consideration their composition (economic, social, environmental) and directions of realization (external, internal environment); readiness of enterprise for introduction of socially directed actions. A typology of the social profile of trading enterprise with allocating of key characteristics and indicators of assessment is presented. The authors provide the methodical bases for determination of priority of solving economic, ecological, social problematic issues with attention to importance of stakeholder, level of risk of activity of enterprise depending on materialization of expectations on the part of a stakeholder along with importance of social problems to the latter. Directions and indicators of readiness of enterprise for introduction of social actions are determined.

Keywords: social responsibility, enterprise, conception of interested parties, stakeholder, social profile of enterprise, priority of social actions.

Fig.: 1. **Tbl.:** 2. **Formulae:** 5. **Bibl.:** 24.

Krasnokutskaya Natalia S. – D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Management and Taxation, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (2 Kyrpychova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: krasnokutskaya.natalia@gmail.com

Sokol Natalia A. – Senior Lecturer of the Department of Economic Theory and Law, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (333 Klochkivskaya Str., Kharkiv, 61051, Ukraine)

E-mail: sokol.nat@ukr.net

Зростання вимог суспільства до підприємства щодо його економічної, соціальної, екологічної відповідальності зумовлює активізацію процесів соціалізації за всіма напрямками діяльності господарюючого суб'єкта у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Науковці та практики в пошуках інструментів і засобів розвитку підприємства значну увагу приділяють нефінансовим аспектам його діяльності, зокрема заходам, що спрямовані на розвиток трудового потенціалу, покращення ділових практик, захисту екології та підвищення якості життя громади. Сприйняття соціальної відповідальності як чинника ефективної діяльності та стратегічної цілі підприємства актуалізує проблематику оцінювання соціальної активності компаній, а також визначення напрямів розвитку й обґрунтування заходів соціального спрямування.

Питанням сутності та особливостей соціальної відповідальності підприємства присвячено численні дослідження. Теоретичні засади інституалізації соціальної відповідальності бізнесу проголошені Х. Боуеном [1], знайшли відображення у розробках К. Девіса [2], Р. Акермана [3], Ф. Котлера [4], А. Керола [5], Е. Гарріга [6] та ін. Значний внесок у дослідження питань соціально-відповідальної поведінки підприємств за сучасних умов розвитку економіки України зробили В. Геєць [7], А. Колот [8], О. Грішнова [8; 9], Г. Міщук [9], О. Олійник [9], В. Воробей [10], І. Журовська [10], І. Комарницький [11], З. Галушка [11] та ін.

Аналіз проблематики соціальної відповідальності дозволив виділити основні напрями досліджень зарубіжних і українських науковців. У їх переліку базові засади, сутнісні характеристики та історична періодизація розвитку теорії соціальної відповідальності, методичні підходи до оцінювання практик соціальної відповідальності. Незважаючи на численність робіт, у яких відзначено необхідність імплементації соціальної відповідальності в діяльність підприємства, методичні аспекти обґрунтування портфеля таких заходів у науковій літературі розглянуті неповною мірою та знаходяться на стадії формування, що свідчить про актуальність досліджень у цьому напрямі. Недостатньо також розглянуто питання впровадження заходів соціального спрямування з урахуванням галузевих особливостей функціонування підприємства.

Метою статті є розробка послідовності формування портфеля заходів у межах реалізації програми соціальної відповідальності торговельного підприємства на засадах теорії зацікавлених сторін. Досягнення поставленої мети зумовило необхідність дослідження теоретичних і практичних аспектів групування стейкхолдерів, моделювання відносин з ними, а також оцінювання готовності підприємства до впровадження програм соціального спрямування та визначення критеріїв ранжування таких заходів.

Аналіз наукової літератури свідчить про численні концепції щодо становлення та розвитку теорії соціальної відповідальності, відомими з яких є теорія

корпоративного егоїзму (М. Фрідман), концепції корпоративної соціальної ефективності (Р. Акерман) та соціальної відповідальності на засадах формування загальної цінності (М. Портер) та ін. [3; 12; 13] Одним із підходів до розуміння сутності соціальної відповідальності підприємства є концепція зацікавлених сторін, базові елементи якої були визначені Е. Фріманом [14]. Згідно з цим підходом під час управління підприємством загалом і соціальною відповідальністю зокрема слід враховувати очікування стейкхолдерів – учасників господарських відносин, що мають певні інтереси щодо результатів діяльності підприємства.

Концепція зацікавлених сторін у контексті соціальної відповідальності надає конкретизації об'єктів зобов'язань підприємства, що є перевагою цього підходу порівняно з іншими під час формалізації соціальних аспектів господарської діяльності, а саме – під час їх оцінювання та визначення подальшого розвитку. У разі дотримання концепції стейкхолдерів модель соціальної відповідальності набуває виду системи, в межах якої суб'єктом є підприємство, об'єктом – група стейкхолдерів, а предметом – сукупність обов'язкових і добровільно узятих зобов'язань, що реалізуються в зовнішньому та внутрішньому середовищі господарюючого суб'єкта за економічними, екологічними, соціальними аспектами діяльності. Дотримання концепції стейкхолдерів і дослідження соціальної відповідальності в розрізі основних зацікавлених сторін надає можливість ідентифікувати відповідальність підприємства як обов'язкову та добровільно взятую по відношенню до певного об'єкта, оцінити спрямованість соціальних проектів за середовищем реалізації та визначити профіль підприємства як відповідального роботодавця, партнера, виробника й реалізатора товарів і послуг, учасника проектів щодо розвитку громади (табл. 1).

Крім етапу оцінювання, концепція стейкхолдерів має практичне значення під час формування портфеля заходів щодо подальшого розвитку соціальних проектів на підприємстві. Правильно побудовані відносини зі стейкхолдерами дозволяють підприємству значно знизити ризики діяльності як у поточному періоді, так і в перспективі. Спираючись на результати поведених досліджень щодо групування стейкхолдерів та побудови відносин із ними [15–23], розроблено послідовність формування портфеля заходів соціального спрямування, що передбачає такі етапи: визначення мотиву впровадження практик соціально відповідального бізнесу, групування стейкхолдерів, визначення характеру відносин з ними та ранжування заходів за критеріями відповідності їх вимогам щодо розвитку соціально відповідального підприємства (рис. 1).

Згідно з розробленою моделлю формування портфеля заходів соціального спрямування на торговельному підприємстві передбачає реалізацію таких етапів.

Основні елементи профілю соціально відповідального торговельного підприємства

Стейкхолдер	Елемент профілю підприємства	Характеристика
Працівник	Підприємство – відповідальний роботодавець	Забезпечує заробітну платню на рівні не менше, ніж мінімальна, дбає про безпеку праці, реалізує комплексні програми навчання персоналу, політику кар'єрного зростання, впроваджує заходи культурного, оздоровчого, спортивного спрямування
Власник	Підприємство – відповідальний менеджер	Забезпечує прибутковість діяльності, зростання товарообороту, дохідність власного капіталу на рівні, не менше за депозитний відсоток, сплачує дивіденди відповідно до прийнятої дивідендної політики
Споживач	Підприємство – відповідальний продавець товарів і послуг	Забезпечує реалізацію якісних товарів, надання якісних послуг, реалізує проекти щодо зниження цін на соціально значущі товари для населення, впроваджує програми зниження цін для соціально незахищених верств населення, дотримується норм антимонопольного законодавства
Постачальник	Підприємство – відповідальний бізнес-партнер	Забезпечує своєчасну оплату товарів, послуг, підтримує альянси для реалізації суспільних проектів соціального спрямування
Громада	Підприємство – відповідальний учасник проектів розвитку громади	Підтримує реалізацію проектів територіальної громади у сфері екології, збільшення кількості робочих місць, сплачує податки

Джерело: адаптовано на основі [15].

1. Визначення мотивів формування портфеля заходів соціального спрямування. Цей етап передбачає встановлення базових орієнтирів щодо реалізації соціальних програм, зокрема вибір на користь впровадження програм реакуючого або проактивного типу. Соціальні ініціативи підприємства є добровільні. Разом із тим, підґрунтям для формування портфеля заходів з орієнтиром на заходи реактивного або проактивного характеру є формальні ознаки підприємства, зокрема масштаб його діяльності (функціонування на локальному, національному, світовому ринках), етап розвитку, ресурсні можливості та цільові настанови діяльності, а також сприйняття філософії соціально відповідального бізнесу керівним складом підприємства.

Для підприємств локального рівня, які обмежені в ресурсах і мають за орієнтир прибуток поточної діяльності, основним мотивом формування та реалізації програм соціального характеру є зниження ризиків поточної діяльності та впровадження дій реакуючого типу. Компанії світового рівня, що тривалий час функціонують на ринку й дотримуються стратегії сталого розвитку, розглядають соціальну відповідальність як іміджеву компоненту, чинник довіри до підприємства, що надає можливості для виробництва і просування інноваційних продуктів і впровадження заходів проактивного типу.

2. Оцінювання рівня реалізації очікувань стейкхолдерів. Реалізація цього етапу включає оцінювання соціальної відповідальності підприємства в зовнішньому та внутрішньому середовищі на основі визначення рівня задоволення економічних, соціальних та екологічних очікувань ключових стейкхолде-

рів підприємства. Спираючись на існуючі напрацювання, до стейкхолдерів, очікування яких оцінено для визначення профілю соціальної відповідальності підприємства, включено такі групи: співробітники підприємства, власники, споживачі, постачальники, громада. За вказаними групами зацікавлених сторін обґрунтовано систему одиничних показників, сформовану з урахуванням інтересів стейкхолдерів та зобов'язань (обов'язкові до виконання та взяті на добровільній основі) підприємства (табл. 2).

Для оцінювання соціальної відповідальності підприємства за напрямками її реалізації рекомендовано дотримуватися бального методу та трирівневої системи оцінки рівня реалізації соціальних зобов'язань. Умови для нарахування балів такі. Якщо торговельне підприємство не порушує норми податкового, трудового, адміністративного та інших видів законодавства в частині організації та забезпечення поточної діяльності та діє виключно в межах установлених правил, встановлюється один бал, що відповідає базовому рівню реалізації інтересів стейкхолдера.

Якщо торговельне підприємство не тільки дотримується встановлених на законодавчому рівні норм організації діяльності, а й на добровільній основі реалізує певні заходи соціального спрямування, нараховується 2 бали, що відповідає середньому рівню реалізації інтересів стейкхолдерів. Якщо торговельне підприємство реалізує соціальні проекти на системній основі, встановлюється 3 бали, що свідчить про високий рівень реалізації очікувань стейкхолдерів. Для визначення рівня задоволення

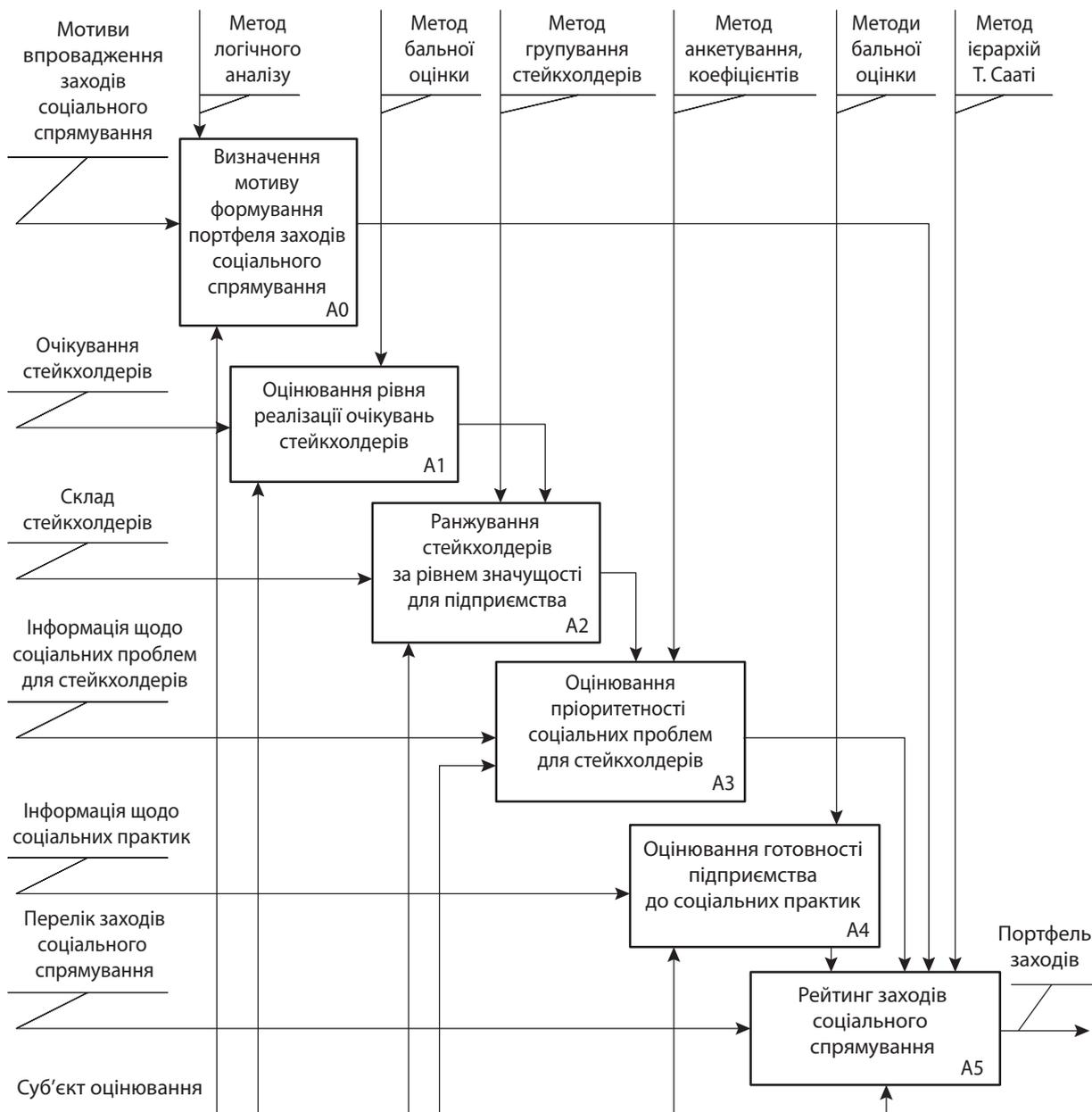


Рис. 1. Послідовність формування портфеля заходів соціального спрямування

Джерело: авторська розробка.

очікувань певного стейкхолдера (K_{ZSi}) рекомендовано здійснювати розрахунки за формулами:

$$Z_{Si}^{\text{факт}} = \frac{\sum_{j=1}^n B_j}{n}, \quad (1)$$

$$K_{ZSi} = \frac{Z_{Si}^{\text{факт}}}{Z_{\text{max}}}, \quad (2)$$

де $Z_{Si}^{\text{факт}}$ – фактичний рівень задоволення очікувань i -го стейкхолдера, бал;

B_j – оцінка рівня задоволення за j -м видом очікувань стейкхолдера, бал;

n – кількість видів очікувань стейкхолдера, одиниць;

K_{ZSi} – коефіцієнт задоволення очікувань i -го стейкхолдера, коефіцієнт;

Z_{max} – максимальне значення очікувань стейкхолдера, бал.

Результати такої оцінки надають можливість встановити рівень задоволення очікувань певного стейкхолдера (Z_{Si}), а також визначити вид соціально відповідального підприємства (відповідальний роботодавець, бізнес-партнер, учасник проєктів розвитку громади та ін.), побудувати профіль соціальної відповідальності підприємства за напрямками її реалізації (профіль соціальної відповідальності підприємства у внутрішньому та зовнішньому середовищі) та загальний профіль соціально відповідального підприємства.

Показники для оцінювання соціальної відповідальності торговельного підприємства за напрямками реалізації та ключовими стейкхолдерами

Стейкхолдер	Очікування	Показник
<i>Напрямок реалізації соціальної відповідальності: внутрішнє середовище</i>		
Працівники	Гідна заробітна плата	Середня заробітна плата на підприємстві; коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати на підприємстві та в торгівлі; динаміка середньої заробітної плати на підприємстві; співвідношення динаміки середньої заробітної плати на підприємстві та в торгівлі
	Соціальний пакет	Соціальні відрахування на підприємстві; впровадження додаткового медичного та соціального страхування; проведення заходів для задоволення фізіологічних, соціальних і духовних потреб
	Безпека праці	Дані про порушення безпеки праці; дані про покращення умов праці з урахуванням засад екологічного менеджменту, впровадження енерго-, ресурсозберігаючих технологій
	Кар'єрне зростання	Дані про наявність/відсутність внутрішніх програм навчання персоналу, програм кар'єрного зростання
Власники	Високі показники результатів діяльності	Товарооборот, чистий прибуток, рентабельність власного капіталу, динаміка товарообороту, чистого прибутку, рентабельності власного капіталу; співвідношення рентабельності власного капіталу та депозитного відсотка
	Дивідендні виплати	Дивідендна дохідність капіталу, дані про дивідендну політику підприємства
<i>Напрямок реалізації соціальної відповідальності: зовнішнє середовище</i>		
Споживачі	Задоволення попиту	Співвідношення динаміки товарообороту підприємства та певного сегмента торгівлі
	Висока якість товарів, послуг, доступні ціни	Дані про порушення технічних і санітарних умов реалізації продукції, реалізацію неякісної продукції, з простроченим терміном дії; про склад додаткових послуг; про реалізацію соціальних програм для незахищених верств населення
	Впровадження екологічного менеджменту	Дані про впровадження екологічного менеджменту на підприємстві
Постачальники	Платоспроможність, виконання договірних умов	Показники платоспроможності торговельного підприємства; співвідношення показників платоспроможності торговельного підприємства і в середньому в торгівлі
	Установлення партнерських відносин	Дані про порушення договірних відносин; наявність постачальників з високою репутацією; реалізацію суспільних проектів
Громада	Сплата податків, участь у розвитку громади	Дані про сплату податків і зборів; динаміку кількості робочих місць робочі місця для осіб з особливими потребами; дані про реалізацію екологічних, соціальних проектів підтримки і розвитку громади

3. Ранжування стейкхолдерів за рівнем значущості для підприємства. Для реалізації цього етапу рекомендовано дотримання пропозицій Р. Мітчела, Б. Агла та Д. Вуда [20], відповідно до яких зацікавлені сторони оцінюються за критеріями влади, легітимності та терміновості. У результаті всі зацікавлені сторони можуть бути представлені за групами активних, латентних і стейкхолдерів, що очікують. Кожна з вказаних груп має особливості щодо сукупності впливів на компанію. Якщо суб'єкт має вплив на підприємство за одним критерієм, то він належить до групи латентних, за трьома критеріями – до групи активних стейкхолдерів. У разі, якщо суб'єкт відносин має вплив на підприємство за двома

критеріями, то він належить до групи стейкхолдерів, що очікують.

Розподіл стейкхолдерів за вказаними групами зумовлює об'єктивність у послідовності реалізації їх інтересів. За умови обмежених ресурсів (матеріальних, фінансових, часових, просторових) підприємство перш за все задовольняє інтереси активних стейкхолдерів, потім тих, що очікують, і наостанок – інтереси зацікавлених, що входять до групи латентних стейкхолдерів. Для визначення приналежності стейкхолдера до певної групи рекомендовано використовувати коефіцієнт важливості (K_{Si}), значення якого (1, 2, 3 бали) відобразатиме значущість

стейкхолдера для підприємства. Враховуючи якісні характеристики груп стейкхолдерів під час визначення коефіцієнтів важливості, рекомендовано дотримання умови «більша значущість – більший бал». З огляду на це для активних стейкхолдерів, тих, хто очікують, і пасивних коефіцієнт важливості (K_{Si}) становитиме 3, 2 та 1 бали відповідно.

4. Оцінювання пріоритетності соціальних проблем для стейкхолдерів. Реалізація цього етапу ґрунтується на інформації щодо значущості стейкхолдерів для підприємства (етап 3), рівня задоволення їх очікувань (етап 2) і ризику для торговельного підприємства за певним стейкхолдером ($R_{Si} = 1 - K_{ZSi}$), а також даних про ранжування стейкхолдерами проблем економічного, екологічного, соціального характеру (K_{kSir}). Урахування вказаної інформації дозволяє оцінити значущість економічних, екологічних, соціальних проблем у розрізі стейкхолдерів і напрямів реалізації соціальної відповідальності (у внутрішньому та зовнішньому середовищі). Розрахунок коефіцієнтів пріоритетності соціальних проблем за стейкхолдерами (KP_{kSir}) та напрямами соціальної діяльності підприємства (KP_{kr}) рекомендовано здійснювати за формулами:

$$KP_{kSir} = K_{Si} \cdot R_{Si} \cdot K_{kSir}, \quad (3)$$

$$KP_{kr} = \frac{\sum_{i=1}^m KP_{kSir}}{m}, \quad (4)$$

де KP_{kSir} – коефіцієнт пріоритетності k -х питань (економічних, екологічних, соціальних) за i -м стейкхолдером r -го напрямку соціальної відповідальності підприємства;

K_{Si} – коефіцієнт важливості i -го стейкхолдера для підприємства;

R_{Si} – коефіцієнт ризику діяльності для підприємства за i -м стейкхолдером;

K_{kSir} – коефіцієнт значущості k -х питань (економічних, екологічних, соціальних) для i -го стейкхолдера;

KP_{kr} – коефіцієнт пріоритетності k -х питань (економічних, екологічних, соціальних) за r -м напрямом соціальної відповідальності підприємства;

m – кількість стейкхолдерів за r -м напрямом соціальної відповідальності підприємства.

У результаті реалізації цього етапу діагностується значущість питань економічного, екологічного, соціального спрямування для стейкхолдерів і пріоритетність напрямів їх реалізації.

5. Оцінювання готовності підприємства до впровадження соціально відповідальних практик. За результатами дослідження теоретичних основ ресурсного та організаційного забезпечення підприємств щодо реалізації управлінських рішень [21; 22, с. 238–258], а також спираючись на досвід впровадження ISO 26000 [23], готовність підприємства до реалізації заходів соціального спрямування запропоновано здійснювати з огляду на узгодження цілей соціально спрямованої діяльності із загальними цілями підприємства, комунікацій, організаційного забезпечення та активності практик реалізації економічних, екологічних, соціальних заходів. За кожним напрямом оцінювання визначено умови для ідентифікації рівня готовності підприємства до впровадження соціально відповідальних практик, які включають дані про цільові настанови з впровадження заходів соціального спрямування, наявності осіб/підрозділів для координації цієї діяльності, публікації нефінансової звітності, активності реалізації соціальних, економічних, екологічних практик у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Для оцінювання готовності підприємства до впровадження соціально-відповідальних практик рекомендовано використання коефіцієнта, який розраховується за формулою:

$$KG = \frac{\sum_{p=1}^f B_p}{f}, \quad (5)$$

де KG – коефіцієнт готовності підприємства до впровадження практик соціально відповідального бізнесу, бал;

B_p – оцінка готовності підприємства до впровадження практик соціально-відповідального бізнесу за p -м показником, бал;

f – кількість показників.

6. Формування портфеля заходів щодо впровадження соціальних практик у діяльність підприємства. Для реалізації цього етапу рекомендовано використання методу ієрархій Т. Сааті [24], що забезпечує підтримку прийняття управлінського рішення шляхом рейтингування альтернативних рішень з дотриманням певних критеріїв. У цьому разі альтернативними рішеннями є подані до розгляду заходи соціального спрямування. Щодо критеріїв вибору, то вони визначаються за результатами оцінювання мотиву впровадження практик соціальної відповідальності (мотиви захисту чи використання можливостей, етап 1), пріоритетності соціальних проблем для стейкхолдерів з певних питань (економічних, екологічних, соціальних) і напрямку діяльності (у зовнішньому чи внутрішньому середовищі) (етап 4), а також готовності підприємства до впровадження практик соціально-відповідального бізнесу (етап 5).

Ранжування заходів завершує процес формування портфеля соціальних заходів, у результаті чого подані до розгляду пропозиції соціального спрямування формалізуються у вигляді рейтингу соціальних програм, що надає можливість послідовної й ефективної їх реалізації.

ВИСНОВКИ

Таким чином, запропонований методичний інструментарій забезпечує формування портфеля за-

ходів соціального спрямування з огляду на мотиви і готовність торговельного підприємства до такої діяльності, а також пріоритетності заходів економічного, екологічного та соціального спрямування з урахуванням значущості та очікувань зацікавлених сторін. Розроблені пропозиції спрямовані на інтегрування інструментів соціальної відповідальності у практику підприємств торгівлі, що сприятиме їх стійкості та конкурентоспроможності, досягненню економічних, екологічних і соціальних цілей розвитку. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Bowen H. R.** Social Responsibilities of the Businessman. New York: Harper and Row, 1953. 267 p.
2. **Davis K.** Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*. 1960. Vol. 2. Issue 3. P. 70–76.
3. **Ackerman R. W.** How Companies Respond to Social Demands. *Harvard Business Review*. 1973. Vol. 51. Issue 4. P. 88–89.
4. **Котлер Ф., Ли Н.** Корпоративная социальная ответственность. Как сделать больше добра для вашей компании и общества / пер. с англ. Киев: Стандарт, 2005. 302 с.
5. **Carroll A. B.** Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*. 2016. Vol. 1. Issue 3. URL: <https://jcsr.springeropen.com/articles/10.1186/s40991-016-0004-6>
6. **Garriga E., Melé D.** Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*. 2004. Vol. 53. Issue 1-2. P. 51–71. URL: <http://www.environmentalmanager.org/wp-content/uploads/2008/04/csr-theories.pdf>
7. Соціально-економічний стан України: наслідки для народу та держави: національна доповідь / за заг. ред. В. М. Гейця. Київ: НВЦ НБУВ, 2009. 687 с.
8. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: монографія / А. М. Колот, О. А. Грішнова та ін. Київ: КНЕУ, 2012. 501 с.
9. **Грішнова О. А., Міщук Г. Ю., Олійник О. О.** Соціальна відповідальність у трудових відносинах: теорія, практика, регулювання ризиків: монографія. Рівне: НУВГП, 2014. 216 с.
10. **Воробей В., Журовська І.** Соціальна відповідальність бізнесу. Українські реалії та перспективи: інформаційно-аналітичний матеріал. Київ: Проект СВБ, 2012. 56 с.
11. **Комарницький І. Ф., Галушко З. І.** Соціальна відповідальність бізнесу як інструмент управління сучасним підприємством. *Збірник наукових праць ПВНЗБУ. Серія «Економічні науки»*. 2010. Вип. 6. С. 59–68. URL: http://zbirnik.bukuniver.edu.ua/issue_articles/7_1.pdf
12. **Фридман М.** Капитализм и свобода / пер. с англ. М.: Новое издательство, 2006. 240 с.
13. **Портер М., Креймер М.** Капитализм для всех. *Harvard Business Review Россия*. 21.03.2011. URL: <http://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/etika-i-reputatsiya/a10881>
14. **Freeman R. E., McVea J. A.** A Stakeholder Approach to Strategic Management. *Darden Business School Working Paper*. 2001. No. 01-02. P. 89-121. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=263511
15. **Баюра Д.** Корпоративна соціальна відповідальність у системі корпоративного управління. *Україна: аспекти праці*. 2009. № 1. С. 21–25.
16. **Камишикова Е. В.** Колабораційний підхід до стейкхолдер-менеджменту у рамках корпоративної соці-

альної відповідальності. *Проблеми інспективи розвитку підприємництва*. 2016. № 1. С. 84–88.

17. **Король С. Я.** Соціальна відповідальність бізнесу: теорія та методологія обліку: монографія. Київ: КНТЕУ, 2016. 416 с.

18. **Горохова Т. В.** Управління процесом взаємодій зі стейкхолдерами через призму корпоративної соціальної відповідальності. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1. Том 1. С. 356–360.

19. **Бурлакова Ю. М.** Дослідження особливостей формування корпоративної соціальної відповідальності в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 6. Т. 1. С. 220–227.

20. **Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J.** Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*. 1997. Vol. 22. No. 4. P. 853–886. URL: https://www.jstor.org/stable/259247?seq=1#metadata_info_tab_contents

21. **Адизес І. К.** Управление жизненным циклом корпорации. СПб.: Питер, 2007. 384 с.

22. **Отенко В. І.** Стратегічний вибір підприємства та його реалізація: монографія. Харків: ФОРМ Павленко О. Г.; ВД «ІНЖЕК», 2010. 336 с.

23. Социальная ответственность и руководство – ISO 26000 / Klubok.net: URL: http://www.klubok.net/index.php?name=PN_phpBB2&file=viewtopic&p=7350#7350

24. **Саати Т.** Принятие решений при зависимостях и обратных связях. Аналитические сети. М.: Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2009. 360 с.

REFERENCES

- Ackerman, R. W. "How Companies Respond to Social Demands". *Harvard Business Review*, vol. 51, no. 4 (1973): 88-89.
- Adizes, I. K. *Upravleniye zhiznennym tsiklom korporatsii* [Corporate lifecycle management]. St. Petersburg: Piter, 2007.
- Baiura, D. "Korporativna sotsialna vidpovidalnist u systemi korporativnoho upravlinnia" [Corporate Social Responsibility in the Corporate Governance System]. *Ukraina: aspekty pratsi*, no. 1 (2009): 21-25.
- Bowen, H. R. *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper and Row, 1953.
- Burlakova, Yu. M. "Doslidzhennia osoblyvostei formuvania korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti v Ukraini" [Investigating peculiarities of formation of corporate social responsibility in Ukraine]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 1, no. 6 (2014): 220-227.
- Carroll, A. B. "Carroll's pyramid of CSR: taking another look". *International Journal of Corporate Social Responsibility*. 2016. <https://jcsr.springeropen.com/articles/10.1186/s40991-016-0004-6>
- Davis, K. "Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?". *California Management Review*, vol. 2, no. 3 (1960): 70-76.
- Freeman, R. E., and McVea, J. "A Stakeholder Approach to Strategic Management". *Darden Business School Working Paper*. 2001. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=263511
- Fridman, M. *Kapitalizm i svoboda* [Capitalism and freedom]. Moscow: Novoye izdatelstvo, 2006.
- Garriga, E., and Mele, D. "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory". *Journal of Business Ethics*. 2004. <http://www.environmentalmanager.org/wp-content/uploads/2008/04/csr-theories.pdf>

Horokhova, T. V. "Upravlinnia protsesom vzaiemodii zi steikkholderamy cherez pryzmu korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti" [Managing the process of interactions with stakeholders through the prism of corporate social responsibility]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*, vol. 1, no. 1 (2013): 356-360.

Hrishnova, O. A., Mishchuk, H. Yu., and Oliinyk, O. O. *Sotsialna vidpovidalnist u trudovykh vidnosynakh: teoriia, praktyka, rehuliuвання ryzykiv* [Social responsibility in labor relations: theory, practice, risk management]. Rivne: NUVHP, 2014.

Kamyshnykova, E. V. "Kolaboratsiinyi pidkhid do steikkholder-menedzhmentu u ramkakh korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti" [A collaborative approach to stakeholder management within the framework of corporate social responsibility]. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva*, no. 1 (2016): 84-88.

Kolot, A. M. et al. *Sotsialna vidpovidalnist: teoriia i praktyka rozvytku* [Social responsibility: the theory and practice of development]. Kyiv: KNEU, 2012.

Komarnytskyi, I. F., and Halushko, Z. I. "Sotsialna vidpovidalnist biznesu yak instrument upravlinnia suchasnym pidpriemstvom" [Social responsibility of business as a tool for managing a modern enterprise]. Zbirnyk naukovykh prats PVNZBU. Seriya «Ekonomichni nauky». 2010. http://zbirnyk.bu-kuniver.edu.ua/issue_articles/7_1.pdf

Korol, S. Ya. *Sotsialna vidpovidalnist biznesu: teoriia ta metodolohiia obliku* [Social responsibility of business: the theory and methodology of accounting]. Kyiv: KNTEU, 2016.

Kotler, F., and Li, N. *Korporativnaya sotsialnaya otvetstvennost. Kak sdelat bolshe dobra dlya vashey kompanii i obshchestva*

[Corporate social responsibility. How to do more good for your company and society]. Kyiv: Standart, 2005.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., and Wood, D. J. "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts". *The Academy of Management Review*. 1997. https://www.jstor.org/stable/259247?seq=1#metadata_info_tab_contents

Otenko, V. I. *Stratehichnyi vybir pidpriemstva ta yoho realizatsiia* [Strategic choice of the enterprise and its realization]. Kharkiv: FOP Pavlenko O. H. ; VD «INZhEK», 2010.

Porter, M., and Kreymer, M. "Kapitalizm dlya vsekh" [Capitalism for all]. *Harvard Business Review Rossiya*. 21.03.2011. <http://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/etika-i-reputatsiya/a10881>

"Sotsialnaya otvetstvennost i rukovodstvo – ISO 26000" [Social responsibility and leadership – ISO 26000]. Klubok.net. <http://www.klubok.net/index.php?name=PNphpBB2&file=viewtopic&p=7350#7350>

Saati, T. *Prinyatiye resheniy pri zavisimostyakh i obratnykh svyazyakh. Analiticheskiye seti* [Decision making with dependencies and feedbacks. Analytical networks]. Moscow: Knizhnyy dom «LIBROKOM», 2009.

Sotsialno-ekonomichnyi stan Ukrainy: naslidky dlia narodu ta derzhavy : natsionalna dopovid [Socio-economic state of Ukraine: implications for the people and the state: a national report]. Kyiv: NVTs NBUV, 2009.

Vorobei, V., and Zhurovska, I. *Sotsialna vidpovidalnist biznesu. Ukrainski realii ta perspektyvy : informatsiino-analitychnyi material* [Social responsibility of business. Ukrainian realities and prospects: information and analytical material]. Kyiv: Proekt SVB, 2012.