

DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2019.1\(53\).91-98](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2019.1(53).91-98)
УДК 331.108

Данилевич Н.С., Шевчук О.В., Биковець А.Р.

СЛУЖБА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ – ЗАПОРУКА РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

У статті досліджено питання корпоративної соціальної відповідальності українського бізнесу та визначена роль служби управління персоналом у розробках концепції соціальної відповідальності в організації. Досліджено стан, недоліки, перешкоди, рівень реалізації та можливості вдосконалення соціально-відповідальних програм підприємств, рівень поінформованості населення щодо соціально-відповідальної діяльності українських компаній. Проаналізовано функціональні обов'язки служби управління персоналом в аспекті розробки та впровадження елементів або повноцінної стратегії корпоративної соціальної відповідальності на українських підприємствах.

Ключові слова: служба управління персоналом, корпоративна соціальна відповідальність, стратегія сталого розвитку, репутація компанії, публічна звітність.

Постановка проблеми. Глобальна фінансова криза суттєво вплинула на політику та практики впровадження принципів корпоративної соціально-відповідальної поведінки бізнесу. Українські бізнес організації не залишилися осторонь цих процесів. Протягом останніх десятиліть спостерігається стала тенденція до усвідомлення потреби у соціально відповідальній поведінці вітчизняного бізнесу. Особливу роль в цьому процесі належить фахівцям служби управління персоналом, які є генераторами ідей, відповідальними в управлінні персоналом та трансляторами бізнес стратегії компаній.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Обговорення проблем соціальної відповідальності у сучасній літературі охоплює широке коло аспектів. Питанню соціальної відповідальності присвячені роботи багатьох вчених, зокрема Ф. Котлера, Патрік Байерца, Зеленко О.О., Затейшикової О.О., Саприкіної М.А., Колода А.М. та інших. В роботах цих вчених

обґрунтовані науково - прикладні засади принципів та напрямів соціально-відповідальної поведінки. Однак недостатньо приділяється уваги питанню ролі служби управління персоналом в цій сфері діяльності, її ролі в формуванні пропозицій щодо соціальної відповідальності в стратегії ведення та розвитку бізнесу. Актуальність даної проблеми обумовлюється тим, що в Україні відсутня систематизація накопиченого досвіду служби управління персоналу щодо впровадження соціально-відповідальної політики бізнесу, особливо в умовах кризового стану економіки; визначення кола відповідальності служб.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження впливу служби управління персоналом на розробку та реалізацію концепції соціально-відповідальної поведінки бізнесу.

Опис основного матеріалу дослідження.

Авторське бачення соціально-відповідального бізнесу ґрунтується на тому, що організації реалізують свою діяльність з урахуванням соціальних потреб суспільства та персоналу. Відтак, соціальну відповідальність ми розглядаємо як соціально-відповідальну поведінку. Остання може реалізуватися будь-яким підприємством через впровадження практики відповідального ставлення до власного персоналу, адже працівники є основним активом, який визначає економічний успіх будь-якого господарюючого суб'єкта [1].

Вважаємо найбільш вдало розкриває зміст досліджуваної категорії Ф. Котлер: «Соціальна відповідальність бізнесу – філософія поведінки і концепція побудови діловим співтовариством, компаніями та окремими представниками бізнесу своєї діяльності з метою сталого розвитку та збереження ресурсів для майбутніх поколінь. У сучасному світі

©Данилевич Н.С., к.т.н., доцент кафедри управління персоналом та економіки праці, ВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана», тел.: +380667289750, e-mail: iljusha@ukr.net

Шевчук О.В., асистент кафедри управління персоналом та економіки праці ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана», тел. 0937450022, e-mail sov1408vos@gmail.com

Биковець А.Р., студентка кафедри управління персоналом та економіки праці, ВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана», тел.: +380932570899, e-mail opel.lalala@gmail.com

формування і розвиток соціальної відповідальності бізнесу стає дедалі більш актуальною і гострою проблемою» [2].

Сам таке розуміння дозволило бізнес-середовищу усвідомити важливість соціального під час кризи 2008 року. Відповіддю на цю фінансово-економічну кризу стали пошук нових моделей управління персоналом та запровадження стандартів. Зокрема, у 2010 р. був опублікований Міжнародний стандарт ISO 26000:2010 «Керівництво з соціальної відповідальності». У якому зазначається: «соціальна відповідальність (social responsibility) – це відповідальність організації за вплив її рішення та діяльності на суспільство та навколишнє середовище через прозору та етичну поведінку, яка узгоджується зі стійким розвитком і процвітанням суспільства; враховує очікування всіх зацікавлених сторін, відповідає законодавству даної країни, узгоджується з міжнародними нормами поведінки та впроваджена в усій організації» [3].

Розуміючи важливість соціалізації бізнес-процесів, українське бізнес-середовище спільно з урядом розробили «Стратегію сприяння розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні на період до 2020 року», в якій наголосили на необхідності розвитку соціально-відповідального бізнесу в країні. Необхідність таких змін була зумовлена наступними чинниками: низький рівень корпоративної культури; правовий нігілізм і деформація правової свідомості; низький рівень усвідомлення суспільством ролі бізнесу; термінологічна (нормативна) невизначеність; закритість українських компаній для широкої громадськості; нерівномірне врахування інтересів зацікавлених сторін [4].

На сьогодні прояв соціальної відповідальності став найважливішою складовою репутації компанії. Доказом тому служить щорічне збільшення кількості корпоративних соціальних і благодійних проектів всередині компаній і корпорацій. Найбільші світові компанії, слідуючи принципам корпоративної соціальної відповідальності, використовують власні технічні та фінансові можливості, а також накопичений досвід і ідеї своїх співробітників для вирішення актуальних проблем суспільства [5].

Відзначимо, що служба управління персоналом, реалізуючи покладені на неї функції, стала джерелом та відповідальним за формування соціально-відповідального напрямку функціонування компанії. Розглядаючи завдання формування соціальної відповідальності компанією, функції управління персоналом стали

сукупністю взаємопов'язаних безперервно виконуваних дій, що перетворюють певні входи інформації (замовлення), ресурсів, умов праці і т. ін. у відповідні виходи, результати, спрямовані на соціальний результат [6].

У дослідження під службою персоналу ми розуміємо функціональний підрозділ, діяльність якого спрямована на роботу з персоналом й пов'язана з усіма бізнес-процесами компанії. І саме вона може зіграти провідну роль у тому, щоби соціально-відповідальні підходи до бізнесу стали нормою для даного підприємства [7].

Таким чином, одним з важливих на сьогодні аспектів управління персоналом є корпоративна соціальна відповідальність організації. Без розробки, впровадження та дотримання високих соціально-трудова стандартів є неможливою побудова системного та ефективного управління персоналом в організаціях. Разом з тим, реалізація цих завдань має бути комплексною, цілісною та безперервною. На рівні організації впровадження системи корпоративної соціальної відповідальності найкраще реалізовувати в декілька етапів: запровадження концепції соціальних проектів, проведення обов'язкового соціального аудиту, щорічне оприлюднення річних не фінансових звітів організації.

Дослідивши практику реалізації корпоративної соціальної відповідальності в системі управління персоналом суб'єктів господарювання України, можна виділити напрямки, які є спільними для всіх внутрішніх соціально-відповідальних практик. Це, зокрема, оплата, безпека та умови праці, соціальний захист працівників, розвиток персоналу, корпоративна культура. Водночас окремі компанії суттєво розширили набір соціально-відповідальних заходів в системі управління персоналом (зворотний зв'язок, покращення лояльності, забезпечення гендерної рівності). Відтак, можна стверджувати, що сьогодні підходи вітчизняних підприємств до ролі та складових корпоративної соціальної відповідальності в системі управління персоналом значно різняться, що стримує розвиток ефективних механізмів в цій царині [8]. Але негативно впливають на формування української корпоративної культури, а разом з тим і соціальної відповідальності, психологічні чинники, які пов'язані з недавнім тоталітарним, радянським минулим, зокрема, безініціативність, безпорадність, подвійна мораль, звичка покладатися на опіку держави і водночас не довіряти їй (порушувати закони) [9].

Для визначення ситуації корпоративної соціальної відповідальності в Україні та ролі служби персоналу в її просуванні на українських

підприємствах нами було опитано 130 респондентів, віком від 20 років до 60 років. Серед опитуваних 80,6% становили жінки, 19,4% - чоловіки. Більша частина опитаних працює у сфері управління персоналом – 29,9%, у сфері ІТ – 8,4%, також 8,4% опитуваних працює у сфері бухгалтерії та аудиту, 17,8% - у сфері маркетингу та менеджменту, також 7% зайняті торгівлею. 6,2% займаються освітою та наукою, ще 6,2% є працівниками сфери обслуговування.

Найбільш важливими характеристиками соціальної відповідальності бізнесу, на думку

респондентів, виявились соціальний захист співробітників – 76,7% та забезпечення безпечних умов праці 67,4%, також суттєвими виявились випуск якісної продукції – 62,8%, піклування про навколишнє середовище – 49,6% та розвиток персоналу – 47,3%, найменш важливими для респондентів виявились такі характеристики, як благодійність – 31%, регулярна звітність – 24% та спонсорство виставок, культурних та спортивних заходів – 23,3% , (рис.1).



Рис. 1. Результати відповіді на запитання «Відзначте характеристики, які, на Вашу думку, відносяться до соціальної відповідальності бізнесу» (% позитивних відповідей респондентів)*
* розроблено на основі статистичного дослідження автора

Отримані результати показують зміщення акцентів соціальної відповідальності в сторону внутрішніх соціальних та кадрових заходів. Це пояснюється наявністю внутрішніх проблем у національному бізнесі, і тому акценти соціальної відповідальності концентрується на внутрішньому середовищі. На думку респондентів, основними перевагами бізнесу, який дотримується принципів соціальної відповідальності у своїй діяльності є зростання довіри населення до діяльності компанії, розширення клієнтської бази – 74,4% та забезпечення позитивної громадської репутації – 69,0%. Найменш важливими перевагами виявились підвищення ефективності управління та мінімізація нефінансових ризиків – 35,7% та

відповідність нормам і стандартам світової економічної спільноти – 34,9% (рис.2).

Це означає, що в Україні превалює використання програм соціальної відповідальності з метою досягнути більш комерційного, а не соціального ефекту, адже зростання довіри населення та забезпечення позитивної репутації призводить до збільшення прибутків компанії.

Найбільшою проблемою для розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні є те, що держава неефективно підтримує та заохочує соціально-відповідальні компанії – 68,0%. Також суттєвими перешкодами є відсутність фінансової можливості для соціальних вкладень – 46,1% та не усвідомлення компаніями переваг ефективної соціальної політики – 45,3%.



Рис. 2. Результати відповіді на запитання «Які переваги отримує бізнес при дотриманні принципів соціальної відповідальності у своїй діяльності?» (% позитивних відповідей респондентів)*

* розроблено на основі статистичного дослідження автора

Дані результати свідчать про те, що для розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні необхідно всебічна підтримка держави, яка проявляється у законодавчій підтримці, збільшення фінансування та популяризації і заохочення соціально-відповідального бізнесу.

Найважливішою пільгою, на думку респондентів є податкові пільги – 61,7%, також

суттєвою допомогою для соціально-відповідального бізнесу є доступ до вільного фінансування – 39,1% та публічне визнання високої соціальної відповідальності – 39,8%, найменш важливою – преференції за державним замовленням і експортної підтримки – 28,9% (Рис.3)..



Рис. 3. Результати відповіді на запитання «Які пільги соціально відповідальним компаніям має надавати держава?» (% позитивних відповідей респондентів)*

* розроблено на основі статистичного дослідження автора

Соціальні програми компаній коштують досить дорого, тому для компаній, які займаються соціально відповідальними заходами необхідно зменшити фінансовий тягар за рахунок пілг.

На думку респондентів, найбільш значущими заходами для розширення практики соціально-відповідальної поведінки бізнесу є інформування населення про соціальні проекти і програми компаній – 55,9% та проведення відкритих конкурсів соціальних проектів і програм – 54,3%. Також суттєвими є розробка системи залучення та

обліку інвестицій бізнесу в соціальні програми – 49,6%, пропаганда ефективних практик соціальної відповідальності – 48,0% та введення соціального законодавства – 48,0%. Неважливим фактором визначили надання компаніями щорічного звіту про соціальну відповідальність – 33,9% (Рис. 4). Тобто найважливішим для розширення практики соціальної відповідальності є поінформованість населення та популяризація, в той же час необхідна законодавча підтримка та фінансування.



Рис. 4. Результати відповіді на запитання «Які заходи необхідно вжити для розширення практики соціально відповідальної поведінки бізнесу?» (% позитивних відповідей респондентів)*

* розроблено на основі статистичного дослідження автора

На питання чи достатньо інформації про соціальну поведінку компаній є у вільному доступі 48,8% респондентів відповіли, що у наявності дуже мало інформації про соціальну поведінку компаній є у вільному доступі, 14,0% респондентів вважають, що інформації достатньо, 17,1%, що даної інформації практично немає, а 20,2% респондентів ніколи не зустрічали таку інформацію. Тобто рівень поінформованості населення щодо соціальної діяльності компаній залишається на низькому рівні, адже лише 14,0% респондентів вважає, що її достатньо, а 20,2% ніколи не зустрічали такої інформації.

Лише 2,3% респондентів вважають, що принципи соціальної відповідальності бізнесу в

Україні реалізуються повною мірою, 24,8% респондентів вважають, що соціально відповідальними є тільки великими компаніями, 50,4% респондентів вважають, що соціальні програми у компаній реалізуються епізодично, 7,0% респондентів підтримують думку, що бізнес в Україні не несе соціальне навантаження, а 15,5% респондентам важко відповісти на дане питання (Рис.5). Це свідчить про те, що соціально-відповідальна поведінка бізнесу в Україні не є трендом, а є винятком і здійснюється малою кількістю компаній, також важливим акцентом є те, що 15,5% респондентів не змогли відповісти на питання, що свідчить про низький рівень поінформованості у даному питанні.

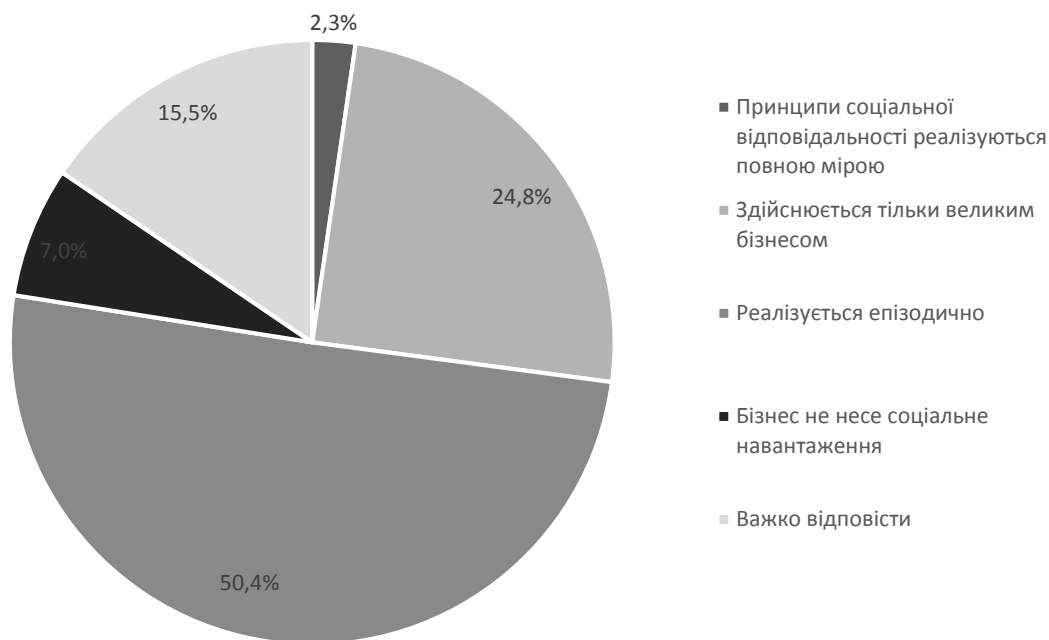


Рис. 5. Результати відповіді на запитання «Оцініть розвиток соціальної відповідальності бізнесу в Україні» (структура відповідей респондентів)*

* розроблено на основі статистичного дослідження автора

Найбільш популярним мотивом для реалізації соціальної відповідальності опитувані вважають позитивний імідж компанії – 75,0%, також поширеними мотивами є усвідомлення одержуваних переваг – 47,7% та міжнародні ініціативи – 47,7%, менш популярним мотивом вважають зобов'язання перед суспільством – 36,7% і найменш популярним мотивом є альтруїзм – 10,2%. Це свідчить про те, що компанії здійснюють соціально-відповідальну політику переважно для отримання певних переваг та підвищення іміджу, ніж з позицій обов'язку перед суспільством чи альтруїзму.

На думку респондентів найважливішими аспектами, які потребують підтримки з боку бізнесу є екологія – 59,4%, охорона здоров'я – 57,8%, розвиток персоналу – 53,9%, освіта та наука – 51,6%, менш важливими визначили підтримку вразливих категорій населення – 40,6%, підтримку культури та мистецтва – 28,9% та підтримку спорту – 19,5%. Тобто важливішим є підтримка наявних соціальних та екологічних проблем суспільства в Україні, аніж певних розважальних та культурних аспектів.

На питання чи є важливим надання компаніями публічної звітності про соціальну відповідальність 26,2% респондентів відповіли, що публічна звітність про соціальну

відповідальність компаній має бути затверджена на законодавчому рівні, 61,9% респондентів вважають, що це має заохочуватися і 11,9% респондентів дотримуються думки, що в наданні публічної звітності немає необхідності. Більшість респондентів виступає за те, що надання звітності компаніями має мотивуватися та стимулюватися.

55,2% респондентів вважають що, корпоративна соціальна відповідальність репрезентується у заходах кадрової політики, 38,6% опитуваних підтримують думку, що служба персоналу займається тільки розвитком персоналу і 11,2% респондентів вважають, що вона не бере участі у формуванні та впровадженні корпоративної соціальної відповідальності (Рис. 6). Це доводить, що саме служба управління персоналом має займатися розробкою стратегії соціальної відповідальності у компанії.

Служба управління персоналом має ключове значення для розробки і реалізації стратегії сталого розвитку компанії та бізнесу загалом. Функціонування служби повинно допомогти сформулювати і досягти соціальні цілі, а також скоординувати їх з показниками фінансової та економічної ефективності. Служба управління персоналом може служити партнером при визначенні того, що необхідно або що можливо при формуванні корпоративних цінностей і

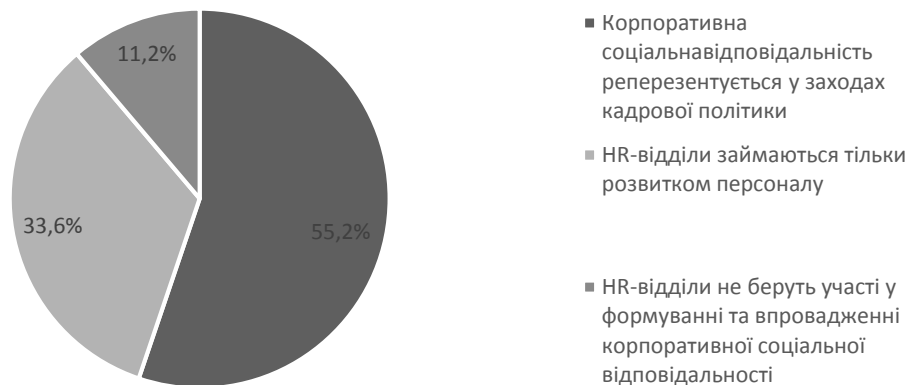


Рис. 6. Результати відповідей на запитання «Яка роль служби управління персоналом у формуванні та впровадженні корпоративної соціальної відповідальності?» (структура відповідей респондентів)*

* розроблено на основі статистичного дослідження автора

стратегії сталого розвитку. У той же час, менеджер персоналу повинен відігравати ключову роль в забезпеченні того, щоб співробітники послідовно реалізовували обрану стратегію в рамках всієї організації.

Основними пріоритетами кадрової політики компаній для підвищення соціальної відповідальності повинні бути:

- сприяння розкриттю творчого потенціалу працівників,
- розвиток діалогу зі співробітниками,
- постійна робота над підвищенням рівня виробничої безпеки,
- виконання вимог законодавства [10].

На фахівцях служби персоналу лежить відповідальність ознайомлення всіх співробітників організації з напрямками соціальної відповідальності компанії. В рамках підтримки співробітників, які є прихильниками організаційних цінностей корпоративної соціальної відповідальності компанії і для збільшення їх кількості, фахівці служби персоналу повинні проводити роботу по залученню персоналу в розробку КСВ-політики організації. Працівників слід залучати до розробки і участі в заходах КСВ. Така діяльність веде до формування у співробітників почуття причетності до соціальної діяльності ком-

панії. Для підвищення ефективності управління КСВ необхідно сформувати внутрішню систему комунікацій в організації, яка б інформувала кожного співробітника щодо проведеної стратегії, наявні плани та здобутки в рамках КСВ.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Служба управління персоналом працюватиме ефективно лише за умови підтримки з боку керівництва компанії. Політика, яку реалізує служба управління персоналом за умови відповідності принципам компанії в області КСВ, дозволить сформувати позитивний бренд компанії на ринку. Наші дослідження підтвердили, що ефективною є практика управління персоналом, котра базується на системному підході до кадрових питань, тобто до всього процесу кадрової роботи. Провідна роль служби персоналу, яка залучає всіх членів організації в діяльність з КСВ компанії дозволяє підвищувати її ефективність. Показники конкурентоспроможності компанії будуть на гідному рівні, якщо бізнес буде вести свою діяльність, враховуючи напрями корпоративної соціальної відповідальності. Підсумовуючи, хочемо відзначити, що проблема якості заходів з КСВ потребує подальшого дослідження, особливо в розрізі участі всього персоналу організацій в різних сферах економіки.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сабецька Т. І. Соціальна відповідальність як філософія формування ефективної кадрової політики підприємства. // Економіка та держава. - № 4 – 2018. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4030&i=10>.
2. Котлер Ф. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Ф. Котлер, Н. Лі (пер. З англ. С. Яринич). – К.: Стандарт, 2005. – 302 с.

3. Міжнародний стандарт із соціальної відповідальності ISO 26000 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://csr-ukraine.org/ISO_26000.html.
4. Стратегія сприяння розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні на період до 2020 року. [Електронний ресурс] — Режим доступу: http://www.svb.org.ua/sites/default/files/201309_strategiya_spriyannya_rozvitku_svb_v_ukrayini.pdf.
5. Бурлакова Ю. М. Дослідження особливостей формування корпоративної соціальної відповідальності в Україні. // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - №6. Т1 – 2014. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/VKNU-ES-2014-N6-Volume1_218.pdf.
6. Соціальна відповідальність: навч. Посіб. [А.М. Колот, О.А. Грішнова, О.О. Герасименко та ін.]; за заг. ред. д.е.н., проф. А.М. Колота. – К.: КНЕУ, 2015. – 519 с.
7. Амосов О.Ю. Соціальна відповідальність влади і бізнесу як умова сталого розвитку /О.Ю. Амосов, Н.Л. Гавкалова, О.О. Болотова // Стійкий розвиток в умовах соціально-орієнтовної економіки: монографія / За ред. д.е.н. проф. В. В. Прохорової. – Х.: «Смугаста типографія», 2016. – С. 16 – 25. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/12964>.
8. Олійник О. О. Корпоративна соціальна відповідальність в системі управління персоналом підприємства / О. О. Олійник // Соціально-трудова відносина: теорія та практика. - 2015. - № 1. - С. 142-147. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2015_1_17.
9. Кицак Т. Г. Вітчизняні реалії становлення корпоративної культури на підприємствах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2810>.
10. Печерица Е.В., Кучумов А.В. Кадровая служба – основа управления эффективной корпоративной социальной ответственностью в организации // Фундаментальные исследования. – 2017. – № 8-2. – С. 432-436. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=41687>.

REFERENCES

1. Sabets'ka T. (2018). Social`na vidpovidal`nist` yak filosofiya formuvannya efekty`vnoyi kadrovoyi polity`ky` pidpry`yemstva [Social responsibility as a philosophy of forming an effective personnel policy of the enterprise], *Ekonomika ta derzhava - Economy and state*, no 4. Retrieved from: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4030&i=10> [in Ukrainian].
2. Kotler F. (2005). Korporaty`vna social`na vidpovidal`nist`. Yak zroby`ty` yakomoga bil`she dobra dlya vashoyi kompaniyi ta suspil`stva. [Corporate Social Responsibility. How to do as much good as possible for your company and society], Ukraine, Kiev: Standart, pp. 302. [in Ukrainian]
3. "International Standard for Social Responsibility ISO 26000" (2018), available at: http://csr-ukraine.org/ISO_26000.html. [in Ukrainian]
4. Stratehiia spriyannia rozvytku sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu v Ukraini na period do 2020 roku [The strategy of promote development social responsibility of business Ukraine on the period to 2020]. Retrieved from: http://svb.org.ua/sites/default/files/201309_strategiya_spriyannya_rozvitku_svb_v_ukrayini.pdf. [in Ukrainian]
5. Burlakova J. M. (2014). Doslidzhennya osobyb`vostej formuvannya korporaty`vnoyi social`noyi vidpovidal`nosti v ukrayini [Research of features of forming of corporate social responsibility is in Ukraine], *Visny`k Xmel`ny`cz`kogo nacional`nogo universy`tetu. Ekonomichni nauky` - Bulletin of the Khmelnytsky National University. Economic Sciences*, Vol.1.no 6.Retrieved from:http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/VKNU-ES-2014-N6-Volume1_218.pdf. [in Ukrainian]
6. Kolot A.M., Grishnova O.A. and Gerasy`menko O.O. (2015). Social`na vidpovidal`nist`: navch. Posib. [Social responsibility], za zag. red. d.e.n., prof. A.M. Kolota, Ukraine, Kiev: KNEU – pp. 519. [in Ukrainian]
7. Amosov O.Yu., Gavkalova N.L. and O.O. Bolotova (2016). Social`na vidpovidal`nist` vlady` i biznesu yak umova stalogo rozvy`tku [Social responsibility of the government and business is the prerequisite for sustainable development], *Stijky`j rozvy`tok v umovax social`no-oriyentovnoyi ekonomiky`*: monografiya. Za red. d.e.n. prof. V. V. Proxorovoyi. Ukraine, Kharkiv: «Smugasta ty`pografiya» pp. 16 – 25. Retrieved from: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/12964>. [in Ukrainian]
8. Olijny`k O. O. (2015). Korporaty`vna social`na vidpovidal`nist` v sy`stemi upravlinnya personalom pidpry`yemstva [Corporate social responsibility in the personnel management system of enterprises], *Social`no-trudovi vidnosy`ny` : teoriya ta prakty`ka – Social and labour relations: theory and practice*, no 1, pp. 142-147. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2015_1_17. [in Ukrainian]
9. Kytsak, T. H. (2014), Reality formation domestic corporate culture on enterprises. *Efektyvna ekonomika*, no. 1. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2810>. [in Ukrainian].
10. Pechery`cza E.V., Kuchumov A.V. (2017). Kadrovaya sluzhba – osnova upravleniya efekty`vnoj korporaty`vnoj socy`al`noj otvetstvennost`yu v organy`zatsii [HR management services - the basis for the effective management of social responsibility at the organization], *Fundamental`nye issledovaniya - Basic research*, no 8-2, pp. 432-436. Retrieved from: <http://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=41687>. [in Russian].