

СЕКЦІЯ 5 ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

УДК 005.35

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2022-1-15>**Камишнікова Е.В.***доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки підприємств
Державного вищого навчального закладу
«Приазовський державний технічний університет»***Овчаренко Д.Д.***магістрант
Державного вищого навчального закладу
«Приазовський державний технічний університет»***Kamyshnykova Evelina***Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor at Department of Economics of an Enterprise
State Higher Education Institution
«Pryazovskyi State Technical University»***Ovcharenko Dmytro***Master Student
State Higher Education Institution
«Pryazovskyi State Technical University»*

УПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

IMPLEMENTATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY INTO THE COMPANY'S PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM

АНОТАЦІЯ

У статті показано, що концепція корпоративної соціальної відповідальності є основою визначення і засобом реалізації стратегічних цілей сучасних підприємств та їхніх співробітників. Запропоновано п'ять рівнів запровадження підприємствами практик з управління людськими ресурсами. Показано, що досягнення стратегічного рівня та рівня підтримки суспільства є метою, до якої повинні прагнути всі підприємства, упроваджуючи концепцію корпоративної соціальної відповідальності у свою стратегію управління персоналом. Проведено дослідження шляхом опитування представників українського бізнесу відносно сучасного стану впровадження концепції корпоративної соціальної відповідальності у системи управління підприємствами загалом та підсистему управління персоналом зокрема. Визначено, що українські бізнес-суб'єкти у цілому дотримуються головних принципів соціальної відповідальності у трудових відносинах.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, персонал, стейкхолдер, стратегічне управління, підприємство, система, концепція.

ANNOTATION

The problem of establishing and maintaining the relationship between corporate social responsibility and personnel management systems is becoming increasingly important for businesses, as it is associated with significant economic and social benefits. They include growth of motivation and loyalty of employees, which leads to increased income, increased competitiveness of enterprises, improving their image. Special attention should be paid to the research problems of theoretical and methodological base and practical issues related to the specifics

of implementing the concept of corporate social responsibility in corporate human resource management systems. The article shows that the concept of corporate social responsibility is the basis for defining and means of coordinating the strategic goals of modern enterprises and their employees. Five levels for implementing human resource management practices by enterprises are proposed. They show that achieving the strategic level and the level of society's support is the goal to which all enterprises should strive, implementing the concept of corporate social responsibility in their personnel management strategy. The research by interviewing representatives of Ukrainian business on the current state of implementation of the concept of corporate social responsibility in enterprise management systems and the personnel management subsystem in particular has been conducted. It shows that Ukrainian business entities in general adhere to the main principles of social responsibility in labor relations. The main areas of internal socially responsible practices used in Ukrainian enterprises are wages, safety and working conditions, social protection of employees, staff development, and corporate culture. To increase the effectiveness of corporate social responsibility management, the human resource department needs to involve employees in developing the enterprise's strategic plans, participating in corporate social responsibility projects, as well as coordinating key performance indicators with strategic goals and results.

Keywords: corporate social responsibility, personnel, stakeholder, strategic management, enterprise, system, concept.

Постановка проблеми. Система корпоративної соціальної відповідальності у світі займає дедалі впевненіші позиції у ролі однієї з альтернативних систем управління підприємством. Вона

сприяє підвищенню іміджу, зростанню доходів бізнес-суб'єктів через збільшення частки ринку і навіть позитивно впливає на навколишнє середовище, у якому існує підприємство. Аналіз сутності концепції корпоративної соціальної відповідальності та шляхів її розвитку, можливих переваг та недоліків допомагає визначитися з подальшою стратегією розвитку соціально відповідального підприємства.

В останні роки стала помітною тенденція вітчизняних компаній заявляти про формування стратегій корпоративної соціальної відповідальності, в основі яких – розроблення підходів до взаємодії з певними категоріями стейкхолдерів, у тому числі персоналом. Соціальна відповідальність у цьому разі є засобом зниження нефінансових ризиків, підвищення конкурентоспроможності підприємств, а також важливим чинником зближення пріоритетів розвитку суб'єктів господарювання, суспільства та держави. Це означає актуальність розроблення науково-методичного та практичного інструментарію щодо впровадження концепції корпоративної соціальної відповідальності у систему управління персоналом українських підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання встановлення взаємозв'язку між корпоративною соціальною відповідальністю та сферою управління персоналом досліджуються у працях багатьох зарубіжних та вітчизняних учених. Важкий внесок у дослідження цієї проблематики зробили зарубіжні дослідники Д. Джамалі [1], Х. Джонсон [2], М. Грінвуд [3], М. Сантана [4], Дж. Стал [5], Дж. Шен [6] та ін. Серед українських учених заслуговують на увагу роботи Ж.М. Балабанюк [7], Д.О. Баюра [8], С.К. Василюк [9], В.П. Звонара [10], А.М. Колота [11], О.О. Олійник [12] та ін. Незважаючи на широкий діапазон досліджень, недостатньо вивченими залишаються питання практичної реалізації концепції корпоративної соціальної відповідальності у системі управління персоналом підприємства.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є узагальнення і розвиток теоретичних і методичних підходів, а також розроблення практичних рекомендацій щодо формування та впровадження концепції корпоративної соціальної відповідальності у систему управління персоналом українських підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Корпоративна соціальна відповідальність насамперед – це відповідальність тих, хто приймає бізнес-рішення, за тих, на кого безпосередньо чи опосередковано ці рішення впливають.

Соціальна відповідальність бізнесу передбачає відповідальне ставлення будь-якої компанії до свого продукту або послуги, до споживачів, працівників, партнерів, а також гармонійне співіснування, взаємодію та постійний діалог із суспільством, участь у вирішенні найгостріших соціальних проблем.

У загальному розумінні корпоративна соціальна відповідальність – це довгострокове зобов'язання компаній поводитися етично та сприяти економічному розвитку, одночасно покращуючи якість життя працівників та їхніх родин, громади й суспільства загалом.

Корпоративна соціальна відповідальність передбачає діяльність як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі організації (табл. 1).

У світі людський чинник посідає дедалі більш значне місце у сферах діяльності компаній, які взаємодіють із корпоративною соціальною відповідальністю. Через це політика відносин із працівниками також має особливе значення. Керівники порушують питання, як досягти балансу між соціальними сферами життя та діяльності працівників, такими як суспільство, сім'я, друзі, робота, колектив. Більшість заходів, які вживаються для вирішення цього питання, так чи інакше взаємодіють із кількома сферами одночасно.

За допомогою впровадження системи корпоративної соціальної відповідальності підприємство отримує можливість досягти соціального ефекту, який також позитивно вплине на можливості залучення, мотивації та утримання працівників компанії. І, що важливо, баланс між сім'єю та роботою позитивно позначиться на психічному стані персоналу, що збільшить їхню продуктивність.

У цілому ж впровадження концепції корпоративної соціальної відповідальності приносить компаніям і суто економічні переваги: збільшення обсягів продажу та ринкової частки (за рахунок поліпшення іміджу і посилення впливу компанії); зменшення операційних витрат (застосування гнучких графіків роботи та дис-

Таблиця 1

Складники середовища корпоративної соціальної відповідальності

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
Безпека праці	Благодійність
Стабільна заробітна плата	Безпека навколишнього середовища
Додатковий пакет медичного та соціального страхування працівників	Співпраця з громадою та місцевими органами влади
Розвиток персоналу за допомогою підвищення їхньої кваліфікації	Відповідальність за якість послуг та товару
Допомога працівникам у разі настання критичної ситуації	

Джерело: розроблено за [3]

танційних форм зайнятості дає змогу зменшити витрати на оренду офісних площ) [9].

Найпоширенішим визначенням корпоративної соціальної відповідальності у системі управління персоналом є таке: це сукупність соціально відповідальних принципів, форм взаємодії, методів і заходів, вкладених в оптимальне кількісне й якісне формування персоналу підприємства, його професійний та соціальний розвиток, раціональне комплектування, мотивацію та ефективне використання у процесі діяльності підприємства з метою досягнення поставлених цілей [12].

Як основні заходи інтеграції соціальної відповідальності в систему управління персоналом необхідно використовувати: формування корпоративної культури, забезпечення гідної оплати та умов праці, надання соціального пакету та ін. Упровадження такого підходу дасть змогу підприємству:

- визначати та оцінювати проблеми в системі управління персоналом;
- визначати напрями та розробляти конкретні заходи з підвищення ефективності управління персоналом;
- визначати обсяги та джерела залучення ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей;
- здійснювати постійну реалізацію запланованих соціально відповідальних дій;
- забезпечити інформаційну відкритість та прозорість підприємства, налагодити активний прямий та зворотний зв'язок із персоналом [12].

Корпоративна соціальна відповідальність, своєю чергою, є основою системи управління персоналом. Без розроблення, впровадження та дотримання високих соціально-трудова стандартів є неможливою побудова системного та ефективного управління персоналом. Без цього неможливо досягти цілісності системи управління персоналом, важко забезпечити комплексну роботу зі співробітниками, а функції управління персоналом змінюють акценти.

Одним зі складників, який має бути в системі корпоративної соціальної відповідальності,

є взаємопов'язаний та узгоджений механізм функціонування різних видів угод та колективних договорів, що забезпечують узяті на себе гарантії з боку підприємства. При цьому не має відбуватися підміни понять, коли підприємства, не забезпечивши соціальні стандарти, упроваджують та рекламують програми з корпоративної соціальної відповідальності чи зводять усі соціальні програми лише до благодійних проектів. У ситуації, яка склалася в Україні, коли значна частина ринку праці знаходиться в тіні, першочерговими завданнями є забезпечення офіційного оформлення працівників та офіційної виплати заробітної плати, створення належних умов праці, забезпечення законодавчо встановлених соціальних гарантій, створення умов для дотримання організаціями екологічних норм, підвищення корпоративної етики, відкритість організації як обов'язкової умови їхньої діяльності [7].

Беручи за основу модель рівнів корпоративної соціальної відповідальності, автором якої є Х. Джонсон [2], можна запропонувати п'ять рівнів запровадження підприємством практик з управління людськими ресурсами (табл. 2).

У перших трьох рівнях ставлення до людських ресурсів відповідає системі корпоративної соціальної відповідальності. Четвертий та п'ятий рівні, своєю чергою, є метою, до якої повинні прагнути всі підприємства, упроваджуючи концепцію корпоративної соціальної відповідальності у стратегію розвитку своїх підприємств.

Причини наявності на підприємствах перших трьох вищеописаних рівнів можуть полягати у:

- нестабільності та невизначеності зовнішнього середовища, у якому займаються своєю діяльністю українські підприємства;
- частій зміні політичних та економічних умов, що ускладнює розроблення та прийняття перспективних рішень щодо сталого соціального та економічного розвитку;
- відсутності довгострокових стратегій та надмірної схильності до короткострокових, які

Таблиця 2

Рівні впровадження практик з управління людськими ресурсами

Рівень	Назва	Зміст
Перший	Рівень безвідповідальності	Відсутня увага підприємства до виконання правових норм використання праці; людські ресурси зневажені.
Другий	Рівень додержання законів	Приділяється увага трудовому законодавству; людські ресурси розглядаються з позиції витрат.
Третій	Рівень фрагментарності	Упровадження несистематичних заходів із корпоративної соціальної відповідальності.
Четвертий	Стратегічний рівень	Систематичні заходи корпоративної соціальної відповідальності; персонал є значущою частиною стратегії розвитку підприємства.
П'ятий	Рівень підтримки суспільства	Зміщення інтересів діяльності з отримання прибутку на задоволення інтересів усіх зацікавлених сторін за допомогою реалізації своїх конкурентних переваг; приділяється значна увага зростанню суспільного добробуту.

Джерело: розроблено авторами за [2]

спрямовані на отримання швидкого прибутку, забуваючи про необхідність розвитку персоналу;

- проблемах із кадрами, а саме з наявністю кваліфікованих менеджерів, які мають стратегічне мислення;

- слабкості організаційної культури.

Підприємствам, які застрягли на перших трьох рівнях, необхідно прагнути піднятися вище, адже взаємна відповідальність зацікавлених сторін є неодмінною умовою вирішення найболючіших проблем у системі управління персоналом та регулювання соціально-трудо-вих відносин. Це досягається завдяки тому, що корпоративна соціальна відповідальність виконує відразу три ролі у стратегічному управлінні персоналом.

По-перше, система корпоративної соціальної відповідальності – це активний засіб управління підприємством. Для цього використовуються певні інструменти:

- баланс інтересів усіх зацікавлених сторін (відбувається узгодження інтересів власників – в отриманні прибутків та дивідендів, менеджменту – у реалізації стратегії розвитку та отримання доходів, персоналу – у збереженні робочого місця, гідної заробітної плати, забезпеченні умов для всебічного розвитку, споживачів – у якісному обслуговуванні. Окрема увага приділяється тому, щоб інтереси не суперечили один одному);

- прийняття нових культурних норм та правил щодо відповідального ставлення до роботи, клієнтів, колег та керівництва;

- підвищення ясності та прозорості комунікаційних потоків підприємства (дає змогу подолати можливий опір стратегічним змінам із боку деяких груп зацікавлених сторін);

- орієнтація одразу як на зовнішніх, так і на внутрішніх клієнтів компанії (більш кваліфіковані та лояльні працівники створюють товари та послуги вищої якості, залучають більше клієнтів, отже, збільшують доходи компанії та покращують її імідж у суспільстві);

- соціальна відповідальність перед персоналом (зумовлює зростання конкурентоспроможності у довгостроковому періоді);

- боротьба із соціальними ризиками.

По-друге, корпоративна соціальна відповідальність надає допомогу в координації стратегії управління персоналом та загальної стратегії розвитку підприємства шляхом:

- балансування цілей та інтересів різних зацікавлених сторін та узгодження їхніх дій у сфері соціальної відповідальності;

- формування стратегічного мислення, бачення перспектив розвитку підприємства, сприйняття його особливого місця у соціумі, розуміння його виняткової економічної та соціальної місії;

- забезпечення розуміння та підтримки стратегічних цілей та завдань, планів та програм реалізації, розроблених зацікавленими сторонами;

- залучення персоналу до складання планів підприємства, участі у проєктах, прояву ініціативи та творчості, прийняття власних відповідальних рішень;

- узгодження ключових показників діяльності працівників зі стратегічними цілями та результатами діяльності підприємства та надання їм соціального спрямування.

По-третє, корпоративна соціальна відповідальність акцентує увагу на соціальному напрямі стратегії управління людським потенціалом підприємства, спрямовуючи його на реалізацію організаційних цілей та цілей розвитку кожного працівника.

Успіх реалізації соціально відповідальної стратегії управління персоналом залежить і від ключових компетенцій цього самого персоналу, тож вони дають змогу створювати підприємству унікальні конкурентні переваги.

Оскільки підприємство є в тому числі й соціальним феноменом, то компетенція персоналу – це не лише необхідна бізнес-одинаця, а й соціальний феномен, компетенції персоналу мають поєднувати професійно-технічні складники із соціальними, допомагаючи, таким чином, досягати стратегічних цілей підприємства. Корпоративні компетенції є особливою цінністю реалізації бажаних стратегій. Саме їхня специфічність утворює фундамент беззаперечної конкурентної переваги та соціальної місії підприємства. Соціальні компетенції – це різні міжособистісні зв'язки, культурні цінності та вірність підприємству.

Результатом спільного відповідального управління стратегією підприємства та управління персоналом служить рівень задоволення персоналу якістю їхнього життя та діяльності в організації. Корпоративна соціальна відповідальність у відносинах зі співробітниками впливає на всі компоненти цього показника. Наприклад:

- задоволеність співробітника оцінкою своєї праці за її об'єктивності та справедливості;

- задоволеність співробітника оплатою своєї праці, умовами її визначення та виплати;

- задоволеність співробітника розвитком його професійних знань та навичок, особистісних якостей;

- задоволеність співробітника змістом та характером своєї діяльності, її відповідністю його потребам, професійній підготовці та майстерності;

- упевненість співробітника у своєму майбутньому кар'єрному просуванні.

Як результат, можна дійти висновку, що концепція корпоративної соціальної відповідальності стає підґрунтям визначення і засобом реалізації стратегічних цілей як самого підприємства, так і кожного його співробітника.

Адекватно оцінивши велике значення соціалізації бізнес-процесів, українське бізнес-середовище об'єднаними зусиллями з урядом розробили «Концепцію реалізації державної

політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року», яка окреслила потребу в розвитку соціально відповідального бізнесу в країні [13].

Для того щоб детальніше розібратися у ситуації КСВ в Україні, а також ролі служб персоналу в її просуванні на українських підприємствах, нами було проведено дослідження, у якому взяли участь 50 респондентів – представників бізнесу від 18 до 55 років.

Отримані результати дають змогу відзначити дуже показове зміщення акцентів соціальної відповідальності у бік внутрішніх заходів.

На запитання про те, що найбільше потребує підтримки бізнесу, опитані відповіли: сфера охорони здоров'я – 62,1%, удосконалення персоналу – 58,6%, освіта та наука – 53,2%, екологія – 45,7%; менш важливими виявилися: підтримка погано захищених категорій населення – 36,6%, розвиток напрямку культури та мистецтва – 24,5%, підтримка спорту – 16,7%. Можна зробити висновок, що вирішення проблем соціального та екологічного сектору цікавить опитаних набагато сильніше за культурно-розважальну сферу.

Щодо корпоративної соціальної відповідальності, то 52,3% респондентів вважають, що вона представляється в заходах кадрової політики, 33,7% підтримують думку, що служба персоналу відповідальна тільки за розвиток персоналу, а 14% респондентів вважають, що вона не бере участі у формуванні та впровадженні корпоративної соціальної відповідальності.

Усе це призводить до одного простого висновку про те, що займатися розробленням стратегії корпоративної соціальної відповідальності необхідно безпосередньо службі управління персоналом. Стосовно співробітників, які виступають прихильниками цінностей свого підприємства, службі персоналу необхідно займатися роботою із залучення персоналу до розроблення та безпосередньої участі у заходах корпоративної соціальної відповідальності. Цей підхід дасть змогу співробітникам відчувати себе частиною підприємства та соціальної діяльності, що ним провадиться. Для того щоб збільшити рівень ефективності управління корпоративною соціальною відповідальністю, підприємству необхідно сформувати внутрішню систему комунікацій, суть якої полягатиме в оповіщенні персоналу за проведеною стратегією, а також оголошенні наявних планів та можливих досягнень у рамках корпоративної соціальної відповідальності.

Окремо варто сказати, що підприємства економічно розвинених країн уже тривалий час використовують корпоративну соціальну відповідальність як надійний інструмент, який ефективно впливає на підвищення ефективності управління персоналом, його мотивації, лояльності персоналу, формування позитивного іміджу підприємства та бренду на ринку.

Аналіз інформації, отриманої під час міжна-

родних досліджень, свідчить, що підприємства, які реалізують концепцію соціальної відповідальності перед персоналом, отримують безпосередню фінансову вигоду.

Нині корпоративна соціальна відповідальність усе частіше стає невід'ємним елементом сучасного корпоративного менеджменту в провідних компаніях України. Насамперед це стосується тих компаній, які націлені не лише на внутрішній, а й на зовнішній ринок. Саме тому у роботодавців складаються власні поняття щодо сутності корпоративної соціальної відповідальності у системі управління персоналом, що призводить до визначення персональних компонентів цієї системи (табл. 3) [14–19].

Розглянутий матеріал дає змогу зробити певні висновки щодо напрямів корпоративної соціальної відповідальності у системі управління персоналом підприємств України. Наприклад, можна виділити напрями внутрішніх соціально відповідальних практик, що збігаються, такі як: оплата, безпека та умови праці, соціальний захист працівників, розвиток персоналу, а також корпоративна культура. Але є й деякі відмінності. Хтось додав у свій список покращення лояльності персоналу, хтось виступає за гендерну рівність, а деякі компаній намагаються поліпшити зворотний зв'язок із працівниками.

Але можна сміливо говорити про те, що підприємства України дотримуються головних принципів соціальної відповідальності у трудових відносинах, таких як:

- дотримання законодавства України та міжнародних норм;
- ефективність виробництва – досягнення максимального результату за мінімальних витрат;
- підзвітність – готовність звітувати про вплив своєї діяльності на результати діяльності компанії, зацікавлені сторони, суспільство;
- участь зацікавлених сторін у прийнятті рішень щодо їхніх інтересів;
- наявність зворотного зв'язку – порівняння збігу поставлених цілей і поточного результату їх виконання, а також виявлення та коригування незадовільних показників;
- сталість – соціально відповідальна поведінка є постійною характеристикою діяльності соціальних партнерів;
- недопущення зниження існуючих соціальних прав та гарантій;
- прозорість – надання громадськості достовірної інформації доступною та повною мірою.

Висновки. У статті розглянуто теоретичні основи формування концепції корпоративної соціальної відповідальності у системі управління персоналом підприємства та проведено аналіз системи корпоративної соціальної відповідальності у сфері управління персоналом великих підприємств України.

Проведено дослідження серед представників українського бізнесу, за результатами якого встановлено, що підприємства України дотри-

Таблиця 3

Внутрішні компоненти корпоративної соціальної відповідальності великих українських підприємств у системі управління персоналом

№ п/п	Суб'єкт господарювання	Галузь праці	Внутрішні компоненти корпоративної соціальної відповідальності
1.	Агропромхолдинг «Астарта-Київ»	Сільське господарство	Досягнення бездоганної репутації відповідального та надійного партнера; формування бренду «роботодавець»; розвиток партнерських відносин зі стейкхолдерами; професійний розвиток людей; активна участь у побудові інфраструктури та розвитку агропідприємств; безпека праці.
2.	Carlsberg Ukraine	Виробництво споживчих товарів	Політика перед працівниками охоплює: відсутність дискримінації, примусової та дитячої праці, домагань; свободу об'єднань і колективної винагороди; питання робочих годин, винагород, заробітної плати і відпусток.
3.	Група компаній РЕНОМЕ	Інформаційні технології, будівництво, виробництво будматеріалів	Створення гідних умов праці та рівня заробітної плати; насадження сучасних практик організації праці; розвиток корпоративної культури; сприяння високим стандартам безпеки праці; наявність рівних можливостей працівників; професіональне зростання працівників.
4.	ДТЕК	Видобуток та збагачення вугілля, генерація та постачання електроенергії	Основні цілі політики управління персоналом: залучення, мотивація й утримання талановитих та ініціативних фахівців; постійне оновлення знань і розвиток навичок для виконання поточних і майбутніх бізнес-завдань; розвиток управлінського потенціалу і забезпечення високопрофесійного і стабільного управління ДТЕК; створення сприятливих умов праці, що забезпечують охорону здоров'я всіх співробітників.
5.	ПрАТ «Оболонь»	Виробництво споживчих товарів	Політика корпорації «Оболонь» спрямована на забезпечення гідних та безпечних умов праці, постійний розвиток та професійне навчання персоналу.
6.	МЕТІНВЕСТ	Металургійна промисловість	Основними пунктами системи управління персоналом є: розвиток корпоративної культури; навчання та розвиток персоналу; удосконалення системи мотивації та винагороди; удосконалення системи соціального захисту працівників.

Джерело: складено за [14–19]

муються головних принципів соціальної відповідальності у трудових відносинах. Займатися розробленням стратегії корпоративної соціальної відповідальності рекомендовано безпосередньо службі управління персоналом. Також службі з персоналу необхідно займатися роботою із залучення працівників підприємства до розроблення та безпосередньої участі у соціально відповідальних заходах. Цей підхід дасть змогу співробітникам відчувати себе частиною підприємства та соціальної діяльності, що ним проводиться.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Jamali D.R., El Dirani A.M., Harwood I.A. Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: The CSR-HRM co-creation model. *Business Ethics: A European Review*. 2015. Vol. 24. № 2. P. 125–143. DOI:10.1111/beer.12085.
- Johnson H. Does it pay to be good? Social responsibility and financial performance. *Business Horizons*. 2003. Vol. 46. № 6. P. 34–40.
- Voegtlin C., Greenwood M. Corporatesocialresponsibilityand humanresourcemanagement: Asystematicreviewandconceptualanalysis. *Human Resource Management Review*. 2016. Vol. 26. № 3. P. 181–197. DOI: 10.1016/j.hrmmr.2015.12.003.
- Santana M., Morales-Sánchez R., Pasamar S. Mapping the Link between Corporate Social Responsibility (CSR) and Human Resource Management (HRM): How Is This Relationship Measured? *Sustainability*. 2020. Vol. 12. № 4. P. 16–78. DOI:10.3390/su12041678.
- Stahl G.K., Brewster C.J., Collings D.G., Hajro A. Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*. 2020. Vol. 30. № 3. P. 1–16. DOI:10.1016/j.hrmmr.2019.100708.
- Shen J., Benson J. When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior. *Journal of Management*. 2016. Vol. 42. № 6. P. 1723–1746. DOI:10.1177/0149206314522300.
- Балабанюк Ж.М. Взаємозв'язок корпоративної соціальної відповідальності та політики руху персоналу організації. *Економіка та держава*. 2012. № 3. С. 25–28.
- Баюра Д.О., Царик І.М., Черниш Н.М. Еволюція наукової думки щодо соціальної відповідальності бізнесу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. № 9. С. 128–134.
- Василик С.К., Майстренко О.В. Відносини з персоналом як пріоритетна сфера корпоративної соціальної відповідальності. *Modern problems of the economy of development in the context of the world transformational changes* : monograph. Opole, 2013. P. 49–61.
- Звонар В.П. Соціальний захист працівників в Україні у пріоритетах корпоративної соціальної відповідальності. *Демографія та соціальна економіка*. 2010. № 2(14). С. 113–122.
- Колот А.М. Корпоративна соціальна відповідальність: сучасна філософія, проблеми засвоєння. *Економіка України*. 2014. № 3. С. 70–81.

12. Олійник О.О. Корпоративна соціальна відповідальність у системі управління персоналом підприємства. *Соціально-трудова відносина: теорія і практика*. 2015. № 1(9). С. 140–147.
13. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 р. № 66-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#Text> (дата звернення: 06.02.2022).
14. Агропромхолдинг «Астарт-Київ». Звіт зі сталого розвитку. URL: <https://astartaholding.com/files/uploads/446e32f063f3788870df1cf9e8dbf48c.pdf> (дата звернення: 05.02.2022).
15. Carlsberg Ukraine. Звіт із сталого розвитку. URL: https://carlsbergukraine.com/media/39270/звіт_зі_сталого_розвитку_2019.pdf (дата звернення: 05.02.2022).
16. RENAME. Корпоративна культура. URL: <https://renome.ua/corp-cult/> (дата звернення: 05.02.2022).
17. ПрАТ «Оболонь». Звіт зі сталого розвитку. URL: http://report.obolon.ua/ua/people/personnel_development/ (дата звернення: 05.02.2022).
18. ДТЕК. Соціальна відповідальність. URL: https://dtek.com/ru/sustainable_development/social/ (дата звернення: 05.02.2022).
19. Група МЕТІНВЕСТ. Звіт зі сталого розвитку. 2020. URL: https://metinvestholding.com/ua/upload/sr-2020/assets/pdf/Metinvest_2020_SR-Ukr-Web.pdf (дата звернення: 05.02.2022).
- employee work behavior. *Journal of Management*, vol. 42, no. 6, pp. 1723–1746. DOI:10.1177/0149206314522300
7. Balabanjuk Zh.M. (2012). Vzajemov'jazok korporatyvnoji social'noji vidpovidal'nosti ta polityky rukhu personalu orghanizaciji [The relationship between corporate social responsibility and personnel policy of the organization]. *Ekonomika ta derzhava*, vol. 3, pp. 25-28.
8. Bajura D.O., Caryk I.M., Chernysh N.M. (2012). Evolucija naukovoji dumky shhodo social'noji vidpovidal'nosti biznesu [Evolution of scientific thought on social responsibility of business]. *Market Relations Development in Ukraine*, vol. 9, pp. 128–134.
9. Vasylyk S.K., Majstrenko O.V. (2013). Vidnosyny z personalom jak prioritytna sfera korporatyvnoji social'noji vidpovidal'nosti [Personnel relations as a priority area of corporate social responsibility]. *Modern problems of the economy of development in the context of the world transformational changes*. Opole, pp. 49-61. (in Ukrainian).
10. Zvonar V.P. (2010). Social'nyj zakhyst pracivnykiv v Ukrajinі u prioritytakh korporatyvnoji social'noji vidpovidal'nosti [Social protection of employees in Ukraine in the priorities of corporate social responsibility]. *Demography and social economy*, vol. 2, no. 14, pp. 113-122.
11. Kolot A.M. (2014). Korporatyvna social'na vidpovidal'nistj: suchasna filosofija, problemy zasvojennja [Corporate social responsibility: modern philosophy, problems of assimilation]. *Economy of Ukraine*, vol. 3, pp. 70-81.
12. Olijnyk O.O. (2015). Korporatyvna social'na vidpovidal'nistj v systemi upravlinnja personalom pidprijemstva [Corporate social responsibility in the personnel management system of the enterprise]. *Social and labour relations: theory and practice*, vol. 1, no. 9, pp. 140-147.
13. Pro skhvalennja Koncepciji realizaciji derzhavnoji polityky u sferi spryjannja rozvytku social'no vidpovidal'nogho biznesu v Ukrajinі na period do 2030 roku [On approval of the Concept of implementation of state policy on promoting social responsible business in Ukraine for the period up to 2030]: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine from 24 January 2020 № 66-r. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#Text> (accessed 06 February 2022).
14. Agri-industrial holding "Astarta-Kyiv" Sustainability Report. Available at: <https://astartaholding.com/files/uploads/446e32f063f3788870df1cf9e8dbf48c.pdf> (accessed 05 February 2022).
15. Carlsberg Ukraine Sustainability Report. Available at: https://carlsbergukraine.com/media/39270/звіт_зі_сталого_розвитку_2019.pdf (accessed 05 February 2022).
16. RENAME Group corporate culture. Available at: <https://renome.ua/corp-cult/> (accessed 05 February 2022).
17. Obolon PJSC Sustainability Report. Available at: http://report.obolon.ua/ua/people/personnel_development/ (accessed 05 February 2022).
18. DTEK Sustainable development. Available at: https://dtek.com/ru/sustainable_development/social/ (accessed 05 February 2022).
19. METINVEST Sustainability Report. (2020). Available at: https://metinvestholding.com/ua/upload/sr-2020/assets/pdf/Metinvest_2020_SR-Ukr-Web.pdf (accessed 05 February 2022).

REFERENCES:

1. Jamali D.R., El Dirani A.M., Harwood I.A. (2015). Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: The CSR-HRM co-creation model. *Business Ethics: A European Review*, vol. 24, no. 2, pp. 125–143. DOI:10.1111/beer.12085
2. Johnson H. (2003). Does it pay to be good? Social responsibility and financial performance. *Business Horizons*, vol. 46, no. 6, pp. 34–40.
3. Voegtlin C., Greenwood M. (2016). Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review*, vol. 26, no. 3, pp. 181-197. DOI: 10.1016/j.hrmr.2015.12.003
4. Santana M., Morales-Sánchez R., Pasamar S. (2020). Mapping the Link between Corporate Social Responsibility (CSR) and Human Resource Management (HRM): How Is This Relationship Measured? *Sustainability*, vol. 12, no. 4, pp. 16-78. DOI:10.3390/su12041678
5. Stahl G.K., Brewster C. J., Collings D.G., Hajro A. (2020). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, vol. 30, no. 3, pp. 1-16. DOI:10.1016/j.hrmr.2019.100708
6. Shen J., Benson J. (2016). When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects