



УДК 685.3:334.78:338.45: 338.24

## ВИКОРИСТАННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Тетяна Остапчук; Світлана Бірюченко; Ірина Царук

*Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, Україна*

**Резюме.** Розглянуто окремі аспекти реалізації принципів соціальної відповідальності в управлінні конфліктами на підприємстві. Будь-яка діяльність, що передбачає взаємодію людей, супроводжується високою вірогідністю виникнення конфліктів. Реалізація засад соціальної відповідальності зачіпає інтереси великої кількості учасників – зацікавлених сторін, або стейкхолдерів, які, в свою чергу, мають свої потреби, цілі, цінності та очікування. Звичайно, це не може не викликати різноманітних розбіжностей, які з часом можуть перерости у конфлікти. Одним із первинних внутрішніх стейкхолдерів підприємства є його персонал, так як на якість та ефективність діяльності підприємства впливають не просто зусилля окремих працівників, а загальна результативність праці всього колективу. Соціально-трудова відносина, які складаються між роботодавцем та персоналом, а також самими працівниками, мають бути орієнтовані на створення таких умов діяльності та взаємодії людей, які б зводили до мінімуму вірогідність виникнення різноманітних протиріч, конфліктів та їх деструктивного розвитку. Засобами управління, зокрема попередження та подолання конфліктів у межах підприємства є впровадження елементів внутрішньої соціальної відповідальності бізнесу. До її пріоритетних напрямів відносять: розвиток людських ресурсів (підвищення кваліфікації; професійна перепідготовка; стажування; навчання на робочому місці; можливість отримання другої вищої освіти; внутрішньофірмове навчання тощо); формування безпечних та комфортних умов праці; забезпечення стабільності виплати заробітної плати; додаткове медичне та соціальне страхування працівників; надання фінансової допомоги працівникам в критичних або екстрених ситуаціях. Зараз сучасні підприємства, реалізуючи принципи соціальної відповідальності, перетворюють її на соціальну вигоду, отримуючи при цьому ряд позитивних ефектів, зокрема покращення репутації та іміджу бізнесу; підвищення продуктивності праці працівників; зростання продажів та лояльності клієнтів; підвищення інвестиційної привабливості підприємства; стимулювання довіри споживачів і, насамперед, упередження та подолання конфліктів у колективі.

**Ключові слова:** соціальна відповідальність, конфлікт, соціальна напруженість, напрями внутрішньої соціальної відповідальності бізнесу, психологічні аспекти впровадження соціальної відповідальності.

[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2021.01.119](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.01.119)

Отримано 18.02.2021

UDC 685.3:334.78:338.45: 338.24

## PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF SOCIAL RESPONSIBILITY AS A METHOD OF CONFLICT MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE

Tetiana Ostapchuk; Svitlana Biriuchenko; Iryna Tsaruk

*Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, Ukraine*

**Summary.** Some aspects of the implementation of social responsibility principles in conflict management at the enterprise are considered in this paper. Any activity involving human interaction is followed by high probability of conflict. The implementation of social responsibility principles affects the interests of a large number of participants – related parties or stakeholders, who, in turn, have their own needs, goals, values and expectations. Certainly, this causes various differences, which over time can escalate into conflicts. One of the

*primary internal stakeholders of the company is its staff, as the quality and efficiency of the company is influenced not only by the efforts of individual employees, but the overall productivity of the whole team. Social and labor relations between the employer and staff, as well as employees themselves, should be focused on the creation of conditions for human activity and interaction in such a way as to minimize the possibility of various contradictions, conflicts and their destructive development. The means of management, particularly the prevention and resolution of conflicts within the enterprise are the introduction of elements of internal social business responsibility. Its priority areas include: human resources development (advanced training; professional retraining; internships; on-the-job training; the possibility of gaining the second higher education; in-house training, etc.); formation of safe and comfortable working conditions; ensuring the stability of wage payments; additional medical and social insurance of employees; providing financial assistance to employees in critical or emergency situations. At present, modern enterprises, implementing the principles of social responsibility, transform it into social benefit, at the same time receiving a number of positive effects, including improvement of business reputation and image; employee productivity increase; sales growth and customer loyalty; increase of the enterprise investment attractiveness; stimulation of consumer confidence and, first of all, prevention and overcoming of conflicts in the team.*

**Key words:** social responsibility, conflict, social tension, directions of internal social business responsibility, psychological aspects of social responsibility implementation.

[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2021.01.119](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.01.119)

Received 18.02.2021

**Постановка проблеми.** Особливості розвитку суспільно-економічних відносин вимагають інтенсивної інтеграції бізнесу з соціальним оточенням, соціумом з метою забезпечення його стійкого існування та довготермінового розвитку. Адже існування бізнесу поза суспільством, ігнорування його проблем та потреб просто неможливе. Основою сталого добробуту підприємств в сучасних умовах стає їх спроможність сформувати цивілізовані відносини з суспільством та державою, а також їх обов'язкова зорієнтованість на соціальну відповідальність. Проте слід відзначити існування протиріч між потребою суб'єктів господарювання в узгодженні протилежних, інколи взаємовиключних, інтересів роботодавців і найманих працівників та неефективністю системи їх взаємодії, що призводить до зростання соціальної напруженості, виникнення конфліктів. У даному випадку вирішальну роль у мінімізації таких конфліктів між суб'єктами господарських відносин відіграє застосування соціально-психологічних аспектів соціальної відповідальності бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Обґрунтована актуальність теми статті породжує значну увагу як вітчизняних, так і закордонних вчених. Питання виникнення соціальної напруженості на підприємстві досліджували українські вчені-економісти Фротер О. С. [1], Андрющенко А. І. і Євдокимова І. А. [2] та вчені-психологи Карамушка Л. М. [3], Терещенко К. В., Креденцер О. В., Івкін В. М., Ковальчук О. С., Лагодзінська В. І. [4]. Серед закордонних вчених вивченням змісту поняття соціальної відповідальності, її ролі для фінансової діяльності підприємства займалися: Salas-Arbeláez L., García-Solarte M., Azuero-Rodríguez A. R. [5], Kong Y., Antwi-Adjei A., Bawuah J. [6], Гусева О. Ю., Хлевицька Т. Б. [7], Заплетіна С. Н. [8], Котлер Ф. [9], які визначали вплив корпоративної соціальної відповідальності на економічний, етико-правовий та філантропічний аспекти діяльності підприємств. Isabel Sánchez-Hernández M., Gallardo-Vázquez D., Barcik A., Dziwiński P. [10], Newman C., Rand J., Tarp F., Trifkovic N. [11], Попадюк О. В., Лучик О. І. [12] зосердили увагу на внутрішній соціальній відповідальності та її впливу на результативність діяльності суб'єкта господарювання. Проте питання дослідження впливу психологічних аспектів соціальної відповідальності на зняття соціальної напруженості в колективі та мінімізацію конфліктів на підприємствах залишилося поза увагою вчених та потребує детального огляду.

**Метою дослідження** є визначення особливостей застосування психологічних аспектів соціальної відповідальності бізнесу для управління підприємством.

**Постановка завдання.** Для досягнення поставленої мети окреслено такі завдання: визначення соціальної напруженості як наслідку недосконалості соціально-трудових відносин і передумови конфлікту, дослідження внутрішньої соціальної відповідальності як засобу управління конфліктами на підприємстві, надання рекомендацій з управління конфліктами на підприємстві за рахунок використання соціально-психологічних аспектів соціальної відповідальності.

Для вирішення поставлених завдань було використано методи теоретичного узагальнення, аналізу, синтезу, графічного та системного підходу.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасні підприємства, як учасники економічної системи, є своєрідними каталізаторами не тільки економічного, але й соціального прогресу. Вони ведуть активну участь у підтриманні соціальної стабільності в суспільстві. Отже, поруч із економічними показниками їх діяльності вагома роль відводиться й соціально-трудовим.

Соціально-трудові відносини, що складаються між роботодавцем та найманими працівниками (персоналом), а також між самими працівниками зазвичай характеризуються соціальною напруженістю. Залежно від поведінки сторін, від виконання прийнятих ними зобов'язань стосовно змісту соціально-трудових відносин, соціальна напруженість може змінювати свій рівень, підвищуватися чи знижуватися. Соціальну напруженість можна розглядати як соціальний процес, який протікає у сфері праці й визначає стан соціально-трудових відносин. Таким чином, соціальна напруженість за А. І. Андрющенко та Євдокимовою І. А. розглядається як закономірна, послідовна, безперервна зміна прямуючих один за одним етапів, стадій у розвитку відносин у трудовій організації, що зумовлені об'єктивними й суб'єктивними, зовнішніми і внутрішніми факторами, які в кінцевому результаті визначають стан соціально-трудових відносин [2, С. 47–48].

Об'єктом соціальної напруженості, що призводить до конфлікту, є отримане спільне благо у вигляді доходу, на частину якого претендують усі сторони трудового процесу.

Причинами такого конфлікту є, по-перше, низька ефективність інвестицій в соціальні заходи. Бізнес – це діяльність, що приносить прибуток. Ключовою ж ознакою соціальної відповідальності є добровільність та некомерційний характер. Однак, як зазначають дослідники, той факт, що роботодавці не отримують грошових коштів в чистому вигляді, не означає, що вони діють безкорисно. В якості прибутку розглядається не виручка, а підвищення ефективності функціонування самого підприємства за рахунок зростання продуктивності та якості праці персоналу [13].

Іншою причиною такого конфлікту інтересів є споживацьке ставлення власників до свого підприємства лише як до джерела прибутку в короткотерміновому періоді. Адже довготермінові ініціативи малоєфективні «сьогодні й зараз» та потребують часу, терпіння й управлінського професіоналізму.

Соціальна напруженість в трудовому колективі зумовлюється цілою низкою чинників, що відображені на рис. 1.

Соціальна напруженість в соціально-трудових відносинах виникає як результат зростання масового невдоволення працівників виробничою ситуацією (умовами та оплатою праці, забезпеченістю соціально-побутових потреб тощо). Соціальна напруженість виявляється в явних чи прихованих порушеннях працівниками норм трудової поведінки та взаємодії, зростанні тривожності, незадоволеності та інших проявах масових настроїв. У закордонній і вітчизняній науці соціальна напруженість розглядається в межах теорії соціального конфлікту. Це, на нашу думку, має сенс, оскільки соціальна напруженість і конфлікт тісно пов'язані та характеризують рівень розвитку протестного потенціалу, механізми його об'єктивації, тобто його визрівання та

прояву. Вони діалектично взаємопов'язані – зростання соціальної напруженості в латентній формі переходить в її відкриту фазу – конфлікт. Без аналізу соціальної напруженості не можна спрогнозувати виникнення конфлікту, відпрацювати механізми його попередження [2, С. 49].

Засобами управління конфліктами в межах підприємства є впровадження елементів внутрішньої соціальної відповідальності бізнесу.



Рисунок 1. Чинники соціальної напруженості в трудовому колективі

Figure 1. Factors of social tension among the personnel

Загальноприйнятою на сьогодні є думка науковців, що соціальна відповідальність – комплекс заходів некомерційного характеру, спрямованих на задоволення соціальних потреб; добровільний внесок бізнесу в розвиток суспільства при вирішенні ряду соціальних, економічних та екологічних проблем, виходячи за межі визначеного законом мінімуму; це конкретні дії підприємства, спрямовані на підтримку та розвиток працівників, місцевих спільнот і територій, де функціонує підприємство [7; 8; 14]. Соціальна відповідальність на сьогодні – це один із напрямів інвестування підприємства у власну репутацію, спрямований на довготерміновий ефект.

Структурно механізм соціальної відповідальності виступає невід'ємною частиною загального господарського механізму, що забезпечує відтворення зв'язків і відносин у межах певного виробничо-господарського контуру. Функціонально – дозволяє включити працівників підприємства і підприємство в цілому в межі суспільних взаємодій, де вони виконують певні ролі та завдання. Відмежування окремого самостійного механізму соціальної відповідальності зумовлено потребами виділення сфери діяльності, в якій основною метою виступає узгодження взаємодій суб'єктів господарювання, органів влади та окремих індивідів для мінімізації конфліктів з найменшими витратами.

З одного боку, соціальна відповідальність за своєю суттю, є системою цінностей, з іншого боку, вона дає змогу створювати для кожного суб'єкта господарювання цінності, які повинні бути закладені в процес формування корпоративної стратегії підприємства. Ці цінності є загальними для всіх (внесок підприємства у розвиток економічної, соціальної та екологічної сфер розвитку суспільства на засадах

добровільності) й можуть мати персоніфікований характер залежно від специфіки господарюючого суб'єкта (формування трендів, додаткових переваг для клієнтів, надійність, відповідальність, впевненість у майбутньому, інновації задля сталого розвитку, розкриття унікальних можливостей бізнесу тощо) [12, С. 238].

Сучасні підприємства, з позиції соціальної відповідальності, розглядають своє зовнішнє й внутрішнє середовище як безліч зацікавлених груп осіб (стейкхолдерів).

Внутрішня соціальна відповідальність, як засіб мінімізації внутрішньогосподарських конфліктів, проявляється у відносинах власників і керівництва з працівниками підприємства. При цьому мається на увазі не тільки базовий рівень відповідальності, який визначається законодавством, а й більшою мірою додатковий добровільний відгук підприємства на соціальні проблеми, що виникають у його працівників. Відповідно до такого розуміння до заходів внутрішньої соціальної відповідальності бізнесу можна віднести діяльність підприємства, яка здійснюється в напрямках, відображених на рис. 2.



Рисунок 2. Напрями внутрішньої соціальної відповідальності бізнесу

Figure 2. Directions of internal social business responsibility

Також варто зазначити, що внутрішня соціальна відповідальність може бути як обов'язковою, так і добровільною.

Обов'язкова внутрішня відповідальність передбачає виконання норм та правил, що регламентовані нормативно-правовими актами, та дотримання вимог чинного законодавства. Основний її вектор – розвиток людського потенціалу підприємства через використання таких інструментів, як корпоративне навчання, створення безпечних та сприятливих умов праці, стабільної та конкурентоспроможної заробітної плати, медичного супроводу тощо.

У межах реалізації засад добровільної соціальної відповідальності основна увага акцентована на турботі про психічне та фізичне здоров'я працівників шляхом формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, його згуртованості та доброзичливих «здорових» робочих взаємин; вирішення конфліктних ситуацій та допомоги у вирішенні окремих соціальних проблем працівників.

У виборі форм соціальної відповідальності логічно керуватися критерієм мінімізації соціально-психологічних ризиків з метою забезпечення соціально-психологічного комфорту і, як наслідок, соціальної стабільності. Заплетіна С. Н. виділила найактуальніші напрями соціально-відповідального бізнесу для формування стратегії розвитку підприємства в контексті мінімізації соціально-психологічних ризиків:

- забезпечення робочих місць кваліфікованим персоналом, у тому числі з числа осіб з обмеженими можливостями здоров'я;
- здійснення соціальних програм і надання додаткових соціальних пільг співробітникам з метою забезпечення доступу до кваліфікованої та якісної медичної допомоги, освіти, підвищення професійної кваліфікації;
- участь у державних програмах розвитку територій та соціальної інфраструктури, подолання бідності в регіонах;
- здійснення ініціатив, спрямованих на подолання інформаційної нерівності різних соціально-демографічних груп [8, С. 118–119].

Оскільки під соціальною відповідальністю слід розуміти дії для покращення соціально-психологічного клімату в середині підприємства понад встановлені законодавчі норми із застосуванням соціальних інструментів та отриманням позитивного іміджу на ринку для підприємства, то застосування певних соціально-психологічних аспектів упровадження соціальної складової діяльності підприємства має здійснювати позитивний вплив та мінімізацію проявів конфліктів.

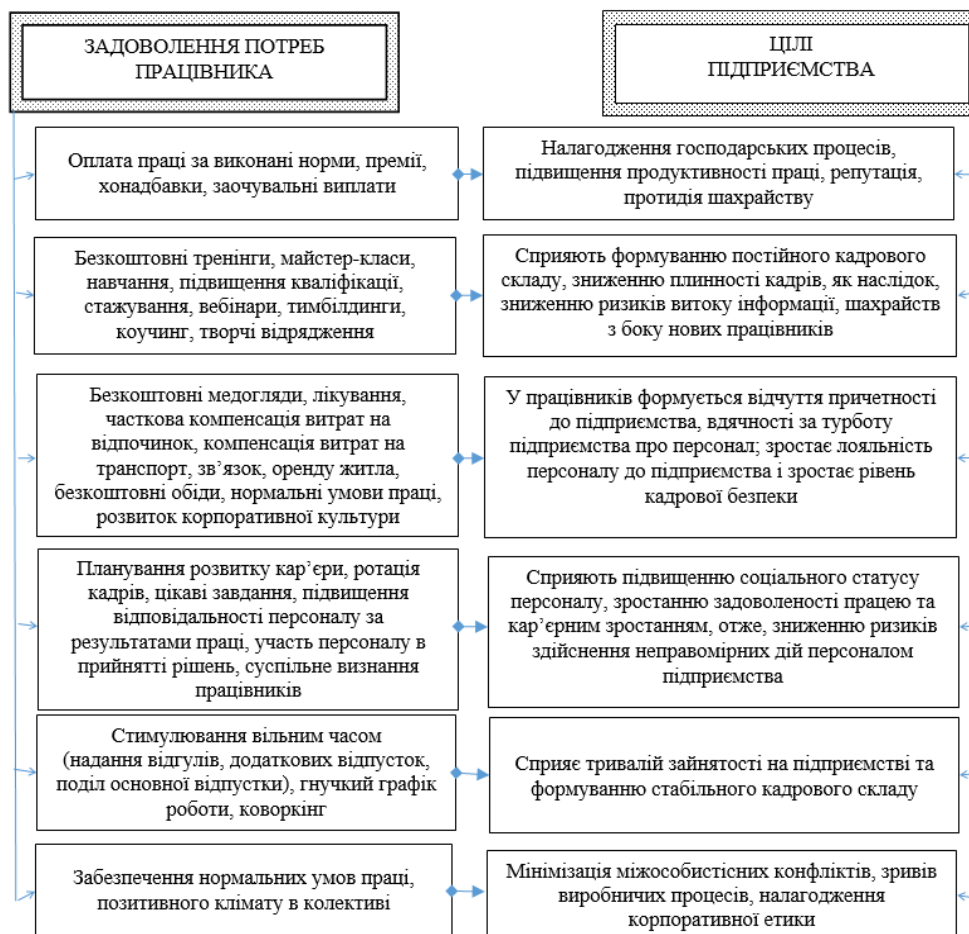


Рисунок 3. Взаємозв'язок напрямів задоволення потреб працівників та цілей підприємства

Figure 3. Interrelation of directions for meeting the needs of employees and enterprise aims

Тому слід обов'язково враховувати взаємозв'язок напрямів задоволення потреб працівників та основних напрямів реалізації стратегії розвитку підприємства (рис. 3).

У системі непрямих показників оцінювання соціально-психологічних методів для управління конфліктами на підприємстві варто також виділити: кількість позитивно вирішених конфліктів; відсоток вирішених конфліктів; середню тривалість адаптаційного періоду на підприємстві; відсоток персоналу, що ніколи не брав участі в конфліктах; питому вагу персоналу, прихильного до колективу тощо.

**Висновки.** Підсумовуючи вищевикладене, зазначимо, що зростання соціальної напруги в межах підприємства за право володіння спільним благом призводить до загострення соціальних конфліктів. Методом управління даними конфліктами слід вважати застосування напрямів соціальної відповідальності бізнесу. Соціально-відповідальна поведінка надає підприємству ряд позитивних ефектів: покращення репутації та іміджу бізнесу; підвищення продуктивності праці працівників; зростання продажів та лояльності клієнтів; підвищення інвестиційної привабливості підприємства; стимулювання довіри споживачів і насамперед улагодження соціально-трудова конфліктів. Особливими напрямами пошуку компромісу між роботодавцями і працівниками, а також між самими працівниками є соціально-психологічні аспекти соціальної відповідальності, використання яких мінімізує негативний вплив конфліктів на діяльність підприємства та його внутрішній клімат.

**Conclusions.** Summarizing the above mentioned, it should be noted that the growth of social tension within the enterprise for the right to own the common good results in the escalation of social conflicts. The use of social business responsibility should be considered as the method of these conflicts managing. Social-responsible behavior gives the company a number of positive effects: improvement of business reputation and image; employee productivity increase; sales growth and customer loyalty; increase of the enterprise investment attractiveness; stimulation of consumer confidence and, first of all, prevention and overcoming of conflicts in the team. Special areas of finding the compromise between employers and employees, as well as between employees themselves are socio-psychological aspects of social responsibility, the use of which minimizes the negative impact of conflicts on the enterprise activity and its internal climate.

#### Список використаної літератури

1. Фротер О. С. Особливості прояву соціальної напруженості в діяльності аграрних підприємств. АГРОСВІТ. 2013. № 20. С. 62–66.
2. Андрющенко А. І., Євдокимова І. А. Соціальна напруженість на підприємствах: теоретико-методичний аспект аналізу. СОЦІОПРОСТІР: міждисциплінарний електронний збірник наукових праць з соціології та соціальної роботи. № 8. 2019. С. 45–50.
3. Карамушка Л. М. Соціальна напруженість в організації: сутність, підходи до вивчення, основні види. Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Ін-ту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. 2016. Том I: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. Вип. 45. С. 3–11.
4. Карамушка Л. М., Терещенко К. В., Креденцер О. В., Івкін В. М., Ковальчук О. С., Лагодзінська В. І. Методи дослідження соціальної напруженості в організації. Організаційна психологія. Економічна психологія. 2016. № 4 (7). С. 75–84.
5. Salas-Arbeláez L., García-Solarte M., Azuero-Rodríguez A. R. Effect of corporate social responsibility on the Colombian post-conflict. The case of SMEs Estudios Gerenciales. Vol. 36. Issue 154. March 2020. P. 80–90.
6. Kong Y., Antwi-Adjei A., Bawuah J. A systematic review of the business case for corporate social responsibility and firm performance. Corporate Social Responsibility and Environmental Management. Vol. 27. Issue 2. 1 March 2020. P. 444–454.
7. Гусєва О. Ю., Хлевицька Т. Б. Корпоративна соціальна відповідальність телекомунікаційних підприємств як головний чинник їх конкурентоспроможності. Економіка. Менеджмент. Бізнес. № 1 (27). 2019. С. 45–50.

8. Заплетина С. Н. Социально-психологические аспекты социальной ответственности бизнеса (по материалам российских исследований). Концепт. 2015. № 02 (февраль). URL: <http://e-koncept.ru/2015/15043.htm>.
9. Котлер Ф. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства. Київ: Стандарт, 2005. 302 с.
10. Isabel Sánchez-Hernández M., Gallardo-Vázquez D., Barcik A., Dziwiński P. The effect of the internal side of social responsibility on firm competitive success in the business services industry. Sustainability (Switzerland). Vol. 8. Issue 2. 2016. No. 179.
11. Newman C., Rand J., Tarp F., Trifkovic N. Corporate Social Responsibility in a Competitive Business Environment. Journal of Development Studies. Vol. 56. Issue 8. 2 August 2020. P. 1455–1472.
12. Попадюк О. В., Лучик О. І. Принципи та механізм соціальної відповідальності в умовах стратегічного управління підприємством. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 36. С. 235–246.
13. Зубко В. Социальная ответственность бизнеса как фактор развития интеллектуального капитала компании. Государственная служба. 2009. № 6. С. 115–116. URL: [pa-journal.igsu.ru/journal/719/id-rags.ru/?p=8288](http://pa-journal.igsu.ru/journal/719/id-rags.ru/?p=8288).
14. Міжнародний стандарт ISO/FDIS 26000 «Керівництво з соціальної відповідальності. URL: [http://www.ksovok.com/doc/iso\\_fdis\\_26000\\_rus.pdf](http://www.ksovok.com/doc/iso_fdis_26000_rus.pdf).
15. Остапчук Т. П., Бірюченко С. Ю. Управління внутрішньою соціальною відповідальністю підприємства: суть та ефективність реалізації. Бізнес Інформ. 2020. № 5. С. 458–465. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-458-465>.

## References

1. Froter O. S. (2013) Osoblyvosti proyavu sotsialnoyi napruzhenosti v diyalnosti ahrarnykh pidpryyemstv. [Features of the manifestation of social tension in the activities of agricultural enterprises]. AHROSVIT, no. 20. P. 62–66.
2. Andryushchenko A. I., Yevdokymova I. A. (2019) Sotsialna napruzhenist na pidpryyemstvakh: teoretyko-metodychnyy aspekt analizu. [Social tension in enterprises: theoretical and methodological aspect of analysis]. SOCIOPROSTIR: mizhdystsyplynarnyy elektronnyy zbirnyk naukovykh prats z sotsiolohiyi ta sotsialnoyi roboty. No. 8. P. 45–50.
3. Karamushka L. M. (2016) Sotsialna napruzhenist v orhanizatsiyi: sutnist, pidkhody do vyvchennya, osnovni vydy. [Social tension in the organization: the essence, approaches to the study, the main types.] Aktualni problemy psykholohiyi: zb. nauk. prats In-tu psykholohiyi imeni H. S. Kostyuka NAPN Ukrainy. Vol. 1: Orhanizatsiyna psykholohiya. Ekonomichna psykholohiya. Sotsialna psykholohiya. No. 45. P. 3–11.
4. Karamushka L. M., Tereshchenko K. V., Kredentser O. V., Ivkin V. M., Kovalchuk O. S., Lahodzinska V. I. (2016) Metody doslidzhennya sotsialnoyi napruzhenosti v orhanizatsiyi. [Methods of research of social tension in the organization]. Orhanizatsiyna psykholohiya. Ekonomichna psykholohiya. No. 4 (7). P. 75–84.
5. Salas-Arbeláez L., García-Solarte M., Azuero-Rodríguez A.R. (2020) Effect of corporate social responsibility on the Colombian post-conflict. The case of SMEs Estudios Gerenciales. Vol. 36. Issue 154. P. 80–90.
6. Kong Y., Antwi-Adjei A., Bawuah J. (2020) A systematic review of the business case for corporate social responsibility and firm performance. Corporate Social Responsibility and Environmental Management. Vol. 27. Issue 2. 1 March 2020. P. 444–454.
7. Husyeva O. Yu., Khlevytska T. B. (2019) Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist telekomunikatsiynykh pidpryyemstv yak holovnyy chynnyk yikh konkurentospromozhnosti. [Corporate social responsibility of telecommunication enterprises as the main factor of their competitiveness]. Ekonomika. Menedzhment. Biznes. No. 1 (27). P. 45–50.
8. Zapletyna S. N. (2015) Sotsyalno-psykholohycheskye aspekty sotsyalnoy otvet-stvennosti byznesa (po materyalam rossiyskykh yssledovanyy) [Socio-psychological aspects of corporate social responsibility (according to Russian research)]. Kontsept, no. 02 (fevral). Available at: <http://e-koncept.ru/2015/15043.htm>.
9. Kotler F. Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist. Yak zrobyty yakomoha bilshe dobra dlya vashoyi kompaniyi ta suspilstva. [Corporate social responsibility. How to do as much good as possible for your company and society]. Kyiv: Standart. 2005. 302 p.
10. Isabel Sánchez-Hernández M., Gallardo-Vázquez D., Barcik A., Dziwiński P. (2016) The effect of the internal side of social responsibility on firm competitive success in the business services industry. Sustainability (Switzerland). Vol. 8. Issue 2. No. 179.



11. Newman C., Rand J., Tarp F., Trifkovic N. (2020) Corporate Social Responsibility in a Competitive Business Environment. *Journal of Development Studies*. Vol. 56. Issue 8. 2 August. P. 1455–1472.
12. Popadyuk O. V., Luchyk O. I. (2019) Pryntsypy ta mekhanizm sotsialnoyi vidpovidalnosti v umovakh stratehichnoho upravlinnya pidpryyemstvom. [Principles and mechanism of social responsibility in the conditions of strategic management of the enterprise]. *Infrastruktura rynku*. Vol. 36. P. 235–246.
13. Zubko V. (2009) Sotsyalnaya otvetstvennost byznesa kak faktor razvytyya yntellektualnoho kapytala kompanyy. [Corporate social responsibility as a factor in the development of the company's intellectual capital]. *Hosudarstvennaya sluzhba*. No. 6. P. 115–116. Available at: [pa-journal.igsu.ru/journal/719/id-rags.ru/?p=8288/](http://pa-journal.igsu.ru/journal/719/id-rags.ru/?p=8288/).
14. Mizhnarodnyy standart ISO/FDIS 26000 “Kerivnytstvo z sotsialnoyi vidpovidalnosti”. Available at: [http://www.ksovok.com/doc/iso\\_fdis\\_26000\\_rus.pdf](http://www.ksovok.com/doc/iso_fdis_26000_rus.pdf).
15. Ostapchuk T. P., Biriuchenko S. Yu. (2020) Upravlinnya vnutrishnoyu sotsialnoyu vidpovidalnistyu pidpryyemstva: sut ta efektyvnist realizatsiyi. [Management of internal social responsibility of the enterprise: the essence and effectiveness of implementation]. *Biznes Inform*. No. 5. P. 458–465. Available at: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-458-465>.