

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра управління персоналом і економіки праці

Допущено до захисту
Завідувач кафедри УП і ЕП
д.е.н., с.н.с. Познанська І. В. _____
«_____» _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 051 «Економіка»
за освітньою програмою професійного спрямування
«Економіка та управління в HR-індустрії»
на тему: **«Формування ефективної системи корпоративної**
соціальної відповідальності
(на прикладі ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»)

Виконавець:
Студент 4 курсу ФЕУП групи 3
Бабенко Сергій Юрійович

Науковий керівник:
к.п.н., доцент
Петровська Оксана Михайлівна

АНОТАЦІЯ

Бабенко С. Ю. «Формування ефективної системи корпоративної соціальної відповідальності

(на прикладі ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»)

кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра

зі спеціальності 051 «Економіка»

за освітньою програмою професійного спрямування

«Економіка та управління в HR-індустрії»

Одеський національний економічний університет

м. Одеса, 2024 рік

Випускна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків. Робота має 77 стор., табл.- 17, рис. – 20, 1 додаток, 36 літ.джерел.

Об'єктом дослідження є система корпоративної соціальної відповідальності на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК».

У роботі розглядаються теоретичні засади формування КСВ задля підвищення ефективності управління персоналом.

Наведено аналіз ефективності КСВ на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»

Розглянуто перспективи розвитку та впровадження КСВ на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК», розраховано економічно–соціальну ефективність запропонованих заходів.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, соціальні стандарти, соціальне планування, соціальний пакет, базовий соціальний пакет, компенсаційний соціальний пакет, мотиваційний соціальний пакет, мотивація працівників.

ANNOTATION

Babenco S. Y. «Formation of an effective system of corporate social responsibility

(on the example of LLC «Velykodolynskiy ZBK»)

qualification work for obtaining a bachelor's degree

in the speciality 051 «Economics»

under the educational programme of professional orientation

«Economics and management in the HR industry»

Odesa National University of Economics

m. Odesa, 2024

A bachelor's thesis consists of an introduction, three sections, and conclusions. The work consists of 77 pages, tables – 17, figures – 20, 1 appendix, 36 references.

The object of research is the system of corporate social responsibility at Velykodolynskiy ZBK Plant.

The paper considers the theoretical foundations of CSR formation to improve the efficiency of personnel management.

An analysis of the effectiveness of CSR at the 'Velykodolynskiy ZBK Plant' is provided.

The prospects of development and implementation of CSR at 'Velykodolynskiy ZBK Plant' are considered, economic and social efficiency of the proposed measures is calculated.

Key words: corporate social responsibility, social standards, social planning, social package, basic social package, compensatory social package, motivational social package, employee motivation.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ (КСВ)	4
1.1 Визначення та переваги корпоративної соціальної відповідальності.....	4
1.2 Основні принципи та напрями реалізації КСВ	10
1.3 Моделі та принципи корпоративної соціальної політики	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ КСВ У ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»	22
2.1 Характеристика поточного стану господарчої діяльності ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»	22
2.2 Аналіз ставлення співробітників до КСВ у ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»	31
2.3 Виявлення основних проблем впровадження та реалізації КСВ у ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»	45
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ТА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КСВ У ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»	51
3.1 Визначення стратегічних цілей та пріоритетів у сфері КСВ ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»	51
3.2 Розробка конкретних заходів для підвищення ефективності КСВ	53
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

Сучасні умови господарювання визначають необхідність вдосконалення стратегій підприємств, спрямованих на досягнення не тільки економічного, а й соціального успіху. Ключовий аспект корпоративної соціальної відповідальності полягає в інтеграції соціальних цілей та стратегій у бізнес-процесах підприємства. Корпоративна відповідальність дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зміни в соціальному середовищі та адаптувати свою господарчу діяльність.

Актуальність дослідження даної роботи обумовлена тим, що корпоративна соціальна відповідальність дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зміни в соціальному середовищі та адаптувати свою діяльність. Програми корпоративної відповідальності можуть включати в себе заходи з покращення умов праці, навчання та розвитку працівників. Заходи та принципи реалізації КСВ сприяють збалансованому розвитку підприємства, зменшуючи ризики та підвищуючи його стійкість. Ефективне соціальне планування покликане підвищити рівень задоволеності працівників, що в свою чергу позитивно впливає на продуктивність та ефективність господарської діяльності підприємства.

Аналіз досліджень на тему корпоративної відповідальності включає ряд авторів, які внесли значний внесок у розбудову соціальної відповідальності сучасних корпорацій: Дж. Дюксберрі: відомий своєю роботою у галузі корпоративної соціальної відповідальності та соціального планування на підприємствах; Дж. Фрідман; А. Каррол; Д. Матарасо. Серед українських дослідників соціального планування можна виділити: Т. Онопрієнко: дослідження в галузі корпоративної соціальної відповідальності та взаємодії підприємств із громадою. В. Захаренко: роботи про роль підприємств у соціально-економічному розвитку та їх вплив на місцеві спільноти. І. Петренко: дослідження з ефективності КСВ на різних рівнях управління. М. Лисенко: роботи, присвячені питанням соціальної політики підприємств в Україні.

Предметом дослідження є концепції корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Великодолинський завод ЗБК», інструментів соціального планування та вимірювання соціальних програм, їх вплив на персонал підприємства.

Об'єктом дослідження виступає діюча система КСВ ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» впливає на соціальну відповідальність підприємства, та його взаємодію з працівниками.

Основні завдання дипломної роботи: аналіз теоретичних засад КСВ на підприємстві; вивчення практичного досвіду впровадження КСВ та міжнародних стандартів ISO на підприємствах; розкриття концепції соціального планування та його ключових аспектів на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»; оцінка ефективності впровадження КСВ у ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»; визначення факторів, що впливають на ефективну КСВ ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» та розробка пропозицій щодо покращення КСВ на підприємстві.

Методи дослідження включають літературний огляд: аналіз наукових та практичних робіт, щодо визначення теоретичних підходів; кейс-стаді: вивчення конкретних успішних або невдалих проектів впровадження соціального планування; анкетування; аналіз фінансових показників діяльності. Комбінування цих методів дозволило надати комплексне розуміння соціального планування та його ефективності на підприємстві.

Інформаційною базою дослідження виступають звіти, прес-релізи та корпоративні документи підприємства стосовно їх соціальної відповідальності та соціального планування за попередні три роки.

Структура та обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та бібліографічного списку 36 джерел. Загальний обсяг роботи 77 сторінок, 1 додаток, а також 17 таблиць та 20 ілюстрації.

ВИСНОВКИ

У сучасному бізнес-середовищі не існує єдиного підходу до трактування сутності терміну «корпоративна соціальна відповідальність», оскільки йдеться про системний підхід до комплексної проблеми. Незважаючи на багатозначність тлумачень та визначень, більшість дослідників КСВ дотримуються думки, що, відповідно до Міжнародного стандарту ISO 26000 Керівництво із соціальної відповідальності, корпоративну соціальну відповідальність слід розглядати як відповідальність організації за вплив її рішень та діяльності на суспільство і навколишнє середовище через прозору та етичну поведінку, яка сприяє сталому розвитку, що включає здоров'я та добробут суспільства; враховує очікування зацікавлених сторін; відповідає чинному законодавству та міжнародним нормам поведінки.

Ми розглядаємо корпоративну соціальну відповідальність як довгострокову стратегію діяльності організації, що базується на гуманістичних цінностях, визначається принципами сталого розвитку, підзвітності та прозорості і характеризується високими стандартами операційної та виробничої діяльності.

Наше дослідження було проведено на основі товариства з обмеженою відповідальністю «Великодолинський завод ЗБК» – підприємство, що динамічно розвивається та має півстолітню історію, що входить до числа визнаних лідерів будівельного комплексу України. Профіль їхньої діяльності – виробництво товарного бетону, залізобетонних і бетонних виробів для житлового та промислового будівництва.

Основний напрямок діяльності – виробництво товарного бетону, залізобетонних і бетонних виробів для житлового та промислового будівництва. ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» має український ринок збуту. Експорт продукції не здійснюється. У той самий час підприємство виготовляє продукцію для іноземних фірм, які ведуть будівництво в Україні.

Після початку пандемії компанії вдалося зберегти і навіть трохи підвищити виробництво у 2023 році порівняно з 2022 роком. Однак до 2023

року виробництво вже впало майже на 10% порівняно з 2022 роком. Цей спад, безсумнівно, пов'язаний зі змінами, які відбулися в нашої нації протягом року внаслідок початку повномасштабного вторгнення. Відповідно, знизилися й інші суттєві показники діяльності ТОВ «Великодолинський завод ЗБК», а саме:

- показники виручки від реалізації продукції знизився на 11,73% у 2023 році порівняно з 2022 роком і зменшився на 7,47% порівняно з 2020 роком;

- собівартість реалізованої продукції у 2023 році порівняно з 2022 роком зменшилася на 9,6%, а порівняно з 2021 роком – на 4,29%; це відбувається не через економію коштів, а тому, що більше немає потреби виробляти велику кількість продукту;

- чистий прибуток у 2023 році зменшився на 24,74% порівняно з 2022 роком та зменшився на 15,37% порівняно з 2021 роком.

Однак, ми не можемо не зазначити, що продуктивність праці одного працівника у 2023 році має позитивну тенденцію. Показник продуктивності праці на одного працівника в 2022 році порівняно з 2021 роком показав від'ємну тенденцію, зменшившись на 99 тис.грн./особу, або 8,09%. Це може свідчити про неефективну стратегію управління персоналом на досліджуваному підприємстві, неефективний процес підбору кваліфікованих працівників та можливі порушення трудової дисципліни і зниження корпоративного духу через вплив пандемії у 2022 році.

Проте вже в 2023 році, незважаючи на розпочате повномасштабне вторгнення і значний відтік персоналу, продуктивність праці на одного працівника зросла до 1305 тис.грн./особу, що становить збільшення на 16% порівняно з 2022 роком. Це може свідчити про те, що відділ управління персоналом підприємства знайшов різні методи для підтримки свого персоналу та підвищення їхньої мотивації працювати в такий важкий період.

Незважаючи на усі зазначені обставини, стратегія управління персоналом ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» ґрунтується на

корпоративних принципах і цінностях, а також місії підприємства – стати одним із лідерів у своїй галузі, досягаючи високих результатів. Це є ключовим чинником, який сприяє досягненню стратегічної мети підприємства. Саме тому ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» активно працює над забезпеченням умов для оптимального використання людських ресурсів та підвищення своєї привабливості для потенційних працівників. Стратегія управління персоналом підприємства спрямована на формування високоефективного колективу співробітників, оскільки саме працівники є ключовим ресурсом для подальшого розвитку компанії.

Структура соціального пакету, який діє на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» передбачає три напрямки захисту: оплата праці, охорона здоров'я, навчання та розвиток персоналу. Умовно діючий соціальний пакет можна розділити на три складові частини.

Базова частина соціального пакету складається з посадового оклада працівника плюс премії за результатами роботи, а також оплачувана відпустка у розмірі 24 календарних днів, що є важливим елементом соціальних гарантій працівників і сприяє підвищенню їхньої продуктивності, мотивації та загального благополуччя.

Компенсаційна складова соціального пакету складається з наступних елементів:

Оплата мобільного зв'язку. Досліджуване підприємство встановлює певні правила щодо оплати мобільного зв'язку для працівників, зокрема обмеження витрат, обрані пакети послуг та встановлення умов щодо використання зв'язку виключно в робочих цілях.

Добровільне медичне страхування на основі співпраці зі страховою компанією ARX, що є значною перевагою для якості життя працівників і одночасно позитивно впливає на бізнесові перспективи самого підприємства.

Безкоштовне харчування, яке на підприємстві здійснюється за допомогою їдальні, яка діє на території підприємства.

Категорія соціального пакету, яка відповідає за початок та підвищення кваліфікацій працівників передбачає дві складові: 100% відшкодування навчання у разі впровадження нового обладнання на підприємстві, тобто повне покриття витрат на навчання для працівників у зв'язку з впровадженням нових технологій, обладнання чи програм на робочому місці; часткова оплата навчання у розмірі 50% для підвищення кваліфікації (курси, тренінги, семінари).

Отже, узагальнюючи аналіз структури соціального пакету ТОВ «Великодолинський завод ЗБК», ми можемо зробити висновок, що досліджуване підприємство передусім веде політику, яка передбачає інвестиції в людський капітал, надаючи можливість працівникам розвиватися і реалізовуватися як професіоналі, і як особистості.

4. Створення позитивного іміджу компанії: компанії, які надають широкий та корисний соціальний пакет, мають схильність привертати більше уваги, викликають довіру серед клієнтів та потенційних працівників та викликають позитивний імідж.

Добре складений соціальний пакет є незамінною частиною корпоративної культури та іміджу будь-якого підприємства. Він поліпшує ставлення до роботодавця і певною мірою, допомагає створити колектив, який здатен ефективно виконувати поставлені перед ним цілі та завдання.

Враховуючи нестабільність вітчизняних підприємств та кризову ситуацію, спричинену спочатку пандемією Covid-19, а потім повномасштабним вторгненням, ми вважаємо за необхідне удосконалити діючий соціальний пакет з урахуванням тих реалій, в яких живе наше сучасне суспільство.

Першою нашою рекомендацією буде створення фонду взаємної допомоги на підприємстві – власний стандарт КСВ, як один із важливих елементів розвитку корпоративної соціальної відповідальності та підтримки працівників ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» у складних життєвих ситуаціях.

Цілі фонду – надання фінансової підтримки працівникам у разі надзвичайних ситуацій, таких як хвороба, нещасний випадок, смерть у сім'ї,

тощо.

Дуже важливим етапом є визначення джерел фінансування фонду. Ми пропонуємо зробити його двустороннім, який буде складатись із щомісячних внесків працівників – 200 грн./місяць, та щомісячних внесків підприємства, а саме по 200 грн./працівника. Також, важливо встановити початковий бюджет фонду для непередбачуваних ситуацій. Ми пропонуємо, щоб це було 1 мільйон гривень. Таким чином, наше підприємство забезпечить упевненість у своєму майбутньому працівникам підприємства, і у той самий час підвищить зацікавленість працівників у роботі на підприємстві та знизить плинність кадрів.

Наступна наша рекомендація - організувати психологічну підтримку працівникам підприємства за допомогою онлайн-платформи Mindly

Наступна наша рекомендація – це запровадження додаткових компенсаційних виплат для працівників, які постраждали в ході війни. Це може бути однією з соціальних програм підтримки персоналу, яка дозволяє надавати додаткові фінансові чи інші види допомоги тим співробітникам, які постраждали через військові дії.

Забезпечення додаткових компенсаційних виплат може дати співробітникам відчуття підтримки та безпеки з боку підприємства в непередбачуваних ситуаціях. Це дасть змогу працівникам відчувати себе більш захищеними, а також може мати декілька позитивних наслідків для підприємства, включаючи підвищення рівня лояльності та довіри працівників.

Наступна наша рекомендація також пов'язана із реаліями, з якими зараз вже стикаються сучасні підприємства, а саме повернення ветеранок та ветеранів до громадського життя та у робоче середовище. Тому для кожного підприємства, зокрема і для ТОВ «Великодолинський завод ЗБК», стратегічно важливим в рамках внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності є розробка низки адаптаційних завдань.

Незалежно від того, чи повертається ветеран на старе робоче місце, чи влаштовується як новий працівник на підприємство – в середньому йому

потребується від трьох до шести місяців, щоб адаптуватися в старому «новому» місці і приблизно 10-12, іноді 18 місяців для того, щоб відчутти себе комфортно в абсолютно новому робочому середовищі.

Також, ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» може звернутись до спеціалізованих компаній, які допоможуть підприємству розробити відповідні заходи та отримати статус компанії «дружньої до ветеранів», такі як Veteran HUB, Molfa HUB та інші.

Річний економічний ефект у перший рік впровадження заходів, направлених на удосконалення системи КСВ – впровадження власного стандарту Фонду взаємної допомоги на Товариства та запровадження програми психологічної підтримки для працівників підприємства із розрахунки сплати 50% за рахунок компанії і 50% за рахунок працівника. складає 186236,6 тис.грн. Термін окупності запропонованих заходів – 11,9 місяців.

Окрім економічного ефекту, посилення системи внутрішньої корпоративної відповідальності ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» може мати значні позитивні соціальні та економічні наслідки для підприємства, його співробітників, клієнтів та ширшої спільноти, а саме:

1. Підвищення репутації та довіри. Підприємства, які активно впроваджують корпоративну відповідальність, часто сприймаються як етичні та відповідальні, що може призвести до покращення їхньої репутації серед клієнтів, партнерів та громадськості.

2. Залучення та утримання талановитих співробітників, адже підприємства що демонструють турботу про своїх співробітників та суспільство, можуть легше залучати та утримувати кваліфікованих працівників, які шукають роботу в етичних та відповідальних організаціях.

3. Поліпшення морального духу та мотивації співробітників. Працівники часто більш мотивовані та задоволені роботою в компаніях, які дбають про їхній добробут, надають безпечні та справедливі умови праці, а також підтримують різноманітні соціальні ініціативи.

4. Соціальна підтримка та покращення якості життя в громадах, адже підприємства, які вкладають ресурси в соціальні проекти та ініціативи, можуть покращувати умови життя в громадах, де вони працюють, що сприяє формуванню позитивного іміджу та підтримки з боку місцевого населення.

5. Посилення внутрішньої корпоративної відповідальності допомагає ідентифікувати та зменшувати етичні ризики, уникати скандалів та правових проблем, що може запобігти негативним наслідкам для бізнесу.

Впровадження системи внутрішньої корпоративної відповідальності може забезпечити відповідність національному та міжнародному законодавству, стандартам та нормам, що знижує ризики юридичних санкцій та покращує міжнародне співробітництво і сприяє виведенню ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» на нові ринки та рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Howard R. Bowen. Social Responsibilities of the Businessman. URL: <https://ur0.jp/Cp5E1>
2. Петровська О. М. Соціальне підприємництво: поняття, типологія та чинники формування. Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції. 2024 р. С. 383 – 384.
3. RAU. Корпоративна соціальна відповідальність: і людям, і бізнесу. URL: <https://ur0.jp/HHmo2>
4. Osvita.ua. Соціальне планування як складова соціального управління. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/sociology/29618/>
5. Євдокимова І. А. Ефективність соціальних програм як інструментів соціального захисту населення. Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. 2019. № 55. С. 190–194.
6. Гуменюк К. Б., Хачатрян В. В. Розвиток персоналу як пріоритетний напрям реалізації соціальної відповідальності бізнесу. Вінницький торговельно- економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету Економічні науки. Економіка підприємництва. 2013. № 4. URL: http://www.nauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133224.doc.htm.
7. Рядинська І. А. Корпоративні соціальні програми як мотивація працівників підприємств та спосіб утримання персоналу. Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди «Економіка», 2021. Вип. 19. С. 120-131.
8. Денисенко Л.О., Заєць Т.О. Вплив корпоративної соціальної відповідальності на корпоративне управління. Вісник Хмельницького національного університету № 5. Т. 1. Економічні науки. Хмельницький, 2019. С. 134–136.

9. Бобко Л. О. Сучасний стан та перспективи розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні. Ефективність державного управління. Київ. 2020. № 1 (2). С. 41-47.

10. Суспільне. Штрафи за дискримінацію в оголошеннях про працевлаштування. Що зміниться. URL: <https://ur0.jp/pkIAa>

11. Чупріна М.О. Корпоративна соціальна відповідальність. Київ: КІІ ім. Ігоря Сікорського. 2023. 138 с.

12. Офіційний сайт ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»: вебсайт. URL: <https://velgbk.od.ua/>

13. Офіційний сайт Державної податкової служби України». URL: <https://tax.gov.ua/>.

14. Соціальний пакет як інструмент мотивації та підвищення продуктивності праці персоналу підприємства. URL: <https://www.wunu.edu.ua/pdf/021.pdf>

15. Ebib.pp.ua. Аналіз соціальної структури колективу підприємства. URL: <http://ebib.pp.ua/analiz-sotsialnoy-strukturyi-kollektiva-7228.html>

16. ManagerHelp. Управління і менеджмент. Склад і структура персоналу підприємства. URL: <http://www.managerhelp.org/hoks-896-3.html>

17. Мохаммад К. Управління персоналом і економіка праці (на прикладі ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»). Одеський національний економічний університет. 2022.

18. Офіційний сайт страхової компанії ARX. URL: <https://arx.com.ua/>

19. Сиченко В. В., Сиченко О. О. Принципи та методи соціального планування в державній соціальній політиці. Публічне управління та митне адміністрування. 2016. № 2. С. 77–80.

20. Sychenko V. V. Mechanisms of reforming the education system in Ukraine. Innovations in science and education: challenges of our time: collection of scientific papers. Edited by Maryna Dei, Olga Rudenko. London: IASHE, 2019. P. 41–42., с. 42.

21. 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)
22. Бобко Л. О. Сучасний стан та перспективи розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні. Л. О. Бобко. Ефективність державного управління. – 2019. – № 1 (2). – С. 41-47.
23. Зінченко А. Розвиток КСВ в Україні: 2010–2018 / А. Зінченко, М. Саприкіна. Київ. 2020. С. 52. URL: http://csr-ua.info/csr-ukraine/wpcontent/uploads/2018/10/CSR_2017_research-1.pdf
24. Центр «Розвиток КСВ» нагородив кращі кейси з корпоративної відповідальності. URL: <http://sdg.org.ua/ua/novyny/329-2018-04-27-16-09-45>
25. Ахновська І.О. Механізм впровадження корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах України Економіка і організація управління. 2019. № 1 (21). С. 36-44.
26. Бобко Л.О., Мазяр А.В. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». Проблеми корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в Україні. 2019. № 5. С. 1-6.
27. Юридична газета online // Роль HR-менеджера в побудові ефективної роботи: вебсайт. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/rol-hrmenedzhera-v-pobudovi-efektivnoyi-roboti.html>
28. Формування соціального пакету на підприємстві: вебсайт. URL: <https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/84.Svitoglyad.pdf>
29. Бурлаєнко О.Д.А., Постоева О.Г. Науковий вісник УМО // Система преміювання, як важливий елемент стимулювання праці персоналу підприємства. 2019. № 6. С. 1-11.
30. Психосоціальна підтримка на робочому місці у воєнний і післявоєнний час. URL: <https://pratsia.in.ua/ilo/informatsiynyy-material-dlya-lideriv-pidpryyemstv-profspilok.html>
31. Офіційний сайт Wellbeing Company. URL: <https://wellbeing.vision/>

32. Мініна В.А. Удосконалення системи соціальної відповідальності на підприємстві. Одеський національний економічний університет. 2018.
33. Сербін В. В. Соціальне планування та його ефективність (на прикладі ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»). Одеський національний економічний університет. 2024.
34. Страхування від нещасних випадків. Навчально-інформаційний портал ВП НУБІП «Ніжинський агротехнічний інститут»: вебсайт. URL: <http://moodle.nati.org.ua/mod/book/view.php?id=10052&chapterid=3394>
35. Адаптація ветеранів в організацію після повернення з війни: посібник для керівників: вебсайт. URL: <https://ur0.jp/NhiES>
36. Бібліотека економіста. Основи менеджменту. Критерії і показники ефективності управління. URL: <https://library.if.ua/book/3/459.html>.