Міністерство освіти і науки України
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
Економічний факультет
Кафедра управління персоналом та економіки праці

ДИПЛОМНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему:

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Виконав:
студент 2 курсу Mg1-M18 групи
спеціальності 073 Менеджмент
за освітньо-професійною програмою
управління персоналом та економіка праці
Галишич Ілля Петрович

Керівник: **к.ек.н.,доцент** Стрельбіцький П.А.
Рецензент: **к.ек.н., доцент** Кушнір О.К.

Дипломна робота допущена
до захисту рішенням кафедри управління та економіки праці
протокол № 5
від «12» грудня 2019 р.
Завідувач кафедри _____П.А.Стрельбіцький

Кам'янець-Подільський 2019 р.

ЗМІСТ

ВСТУП…… 3
РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ……. 6
1.1. Сутність управління розвитком персоналу підприємства…….. 6
1.2. Сучасні підходи до управління розвитком персоналу підприємства……. 16
1.3. Методичні підходи до оцінки та аналізу ефективності функціонування системи управління розвитком персоналу підприємства… 26
Висновки до розділу І…… 31
РОЗДІЛ ІІ. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКОМУ КОЛЕКТИВНОМУ ШВЕЙНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ…….. 33
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та особливості його розвитку…….. 33
2.2. Аналіз системи управління розвитком персоналу підприємства 41
2.3. Дослідження політики соціальної відповідальності підприємства та її ролі в забезпеченні розвитку персоналу……. 57
Висновки до розділу ІІ……... 66
РОЗДІЛ ІІІ. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ…… 68
3.1. Пропозиції щодо альтернатив стратегічного розвитку персоналу підприємства…….. 68
3.2. Визначення соціально-орієнтованих пріоритетів в системі управління розвитком персоналу підприємства та шляхів їх реалізації……. 77
3.3. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих напрямів на підприємстві…… 91
Висновки до розділу ІІІ……. 95
ВИСНОВКИ…… 97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….. 100
ДОДАТКИ……... 107

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Формування в Україні соціально-орієнтованої економіки обумовлює необхідність зміни форм і методів управління розвитком персоналу підприємства. Сьогодні планування та організація процесу розвитку персоналу виступає необхідним засобом досягнення поточних і перспективних цілей діяльності з метою формування освіченого, висококваліфікованого і конкурентоспроможного працівника. Таким чином, необхідно впроваджувати інноваційні методи управління розвитком персоналу, серед яких передові позиції займає корпоративна соціальна відповідальність. Відтак, соціальна відповідальність крок за кроком набуває статусу нової філософії управління, ґрунтуючись на яку компанії своєю головною метою виділяють не тільки збільшення прибутків, але й створення суспільного блага і підтримку екологічної стабільності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми вдосконалення управління розвитком персоналу підприємства розглядаються зарубіжні науковці: М. Альберт, Т. Базаров, П. Вейл, В. Веснін, О. Виханський, Б. Гєнкін, І. Герчикова, Г. Десслер, П. Кохно, М. Мескон, А. Наумов, З. Рум'янцева, Я. Старобинський, Ф. Хелоури, С. Шекшня; вітчизняні вчені: Т. Алексєєва, Л. Балабанова, О. Бойко, М. Виноградський, Н. Дикань, О. Єськов, Г. Жаворонкова, В. Колпаков, О. Крушельницька, М. Мурашко, Г. Осовська, І. Петрова, М. Семикіна, Г. Щекін та інші.

Однак дослідження носять розрізнений несистемний характер, недостатньо вивченими залишаються питання ефективного впливу практик соціальної відповідальності на суспільство, забезпечення стратегічного бачення розвитку соціальної відповідальності, потребує удосконалення методика оцінки рівня соціальної відповідальності.

Метою магістерської роботи є обґрунтування напрямів управління розвитком персоналу підприємства на засадах соціальної відповідальності.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних **завдань**:

– розглянути сутність управління розвитком персоналу підприємства;

– визначити сучасні підходи до управління розвитком персоналу підприємства;

– розкрити методичні підходи до оцінки та аналізу ефективності функціонування системи управління розвитком персоналу підприємства;

– провести організаційно-економічну характеристику підприємства та особливостей його розвитку;

– проаналізувати систему управління розвитком персоналу підприємства;

– дослідити політику соціальної відповідальності підприємства та її ролі в забезпеченні розвитку персоналу;

– навести пропозиції щодо вдосконалення управління розвитком персоналу;

– визначити соціально-орієнтовані пріоритети в системі управління розвитком персоналу підприємства та шляхи їх реалізації;

– здійснити економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих напрямів на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес розвитку соціально-відповідального управління підприємством.

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти забезпечення управління розвитком персоналу підприємства на засадах соціальної відповідальності.

Теоретико-методологічною основою дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, мікроекономіки, теорії управління, праці вітчизняних і зарубіжних науковців, офіційні матеріали Кам’янець-Подільського колективного швейного підприємства, особисті спостереження автора, а також публікації у періодичних виданнях, монографії, Інтернет-ресурси.

Методи дослідження. Дослідження базуються на таких методах: узагальнення та порівняння, аналізу та синтезу, логічний, монографічний для обґрунтування теоретичних і практичних рекомендацій щодо управління розвитком персоналу на засадах соціальної відповідальності; групування, формування таблиць, діаграм, графіків – для наочного подання результатів теоретичних й практичних досліджень; порівняльний та аналізу – для визначення динаміки основних показників діяльності підприємства протягом 2016-2018 років; економіко-математичного прогнозування та наукового узагальнення для аналізу запропонованих заходів.

Експерементальною базою дослідження виступило Кам'янець-Подільське колективне швейне підприємство.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні пропозицій щодо процесу управління розвитком персоналу КПКШП на засадах соціальної відповідальності.

Результати дипломного дослідження викладені на 107 сторінках комп'ютерного тексту і складаються зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Бібліографічний список включає 72 літературних джерела на 7 сторінках. Робота містить 12 таблиць, 19 рисунків та додатки.

ВИСНОВКИ

Розглянуто сутність управління розвитком персоналу підприємства. Після проведеного аналізу понять, ми дійшли висновку, що управління розвитком персоналу – це дії спрямовані на розробку та реалізацію заходів, направлених на досягнення необхідного рівня якісних характеристик працівників відповідно до стратегії розвитку організації. Дане управління повинне розкривати потенціал працівників, розширювати наявний спектр знань, змінювати відносини між людьми та посилювати комунікації. Проаналізувавши основні поняття, напрями, функції та принципи управління розвитком персоналу ми побачили, що воно є складною системою та вимагає від управлінців значних зусиль, адже саме рівень розвитку персоналу є рушійною силою та забезпечує конкурентоспроможність підприємства.

Визначено сучасні підходи до управління розвитком персоналу підприємства. Ми ознайомилися з методами та підходами до розвитку персоналу виокремили особливості, переваги та недоліки найпопулярніших методів. Проте, слід зазначити, що методи неформального навчання будуть ефективні лише за умови активного залучення керівників усіх рівнів управління і підтримки з боку вищого керівництва, створення атмосфери довіри до вільного обміну думками, впровадженню програм з лідерства, командо утворення та підвищенню креативності. Основними недоліками даних методів розвитку персоналу є зростання навантаження на керівників і фахівців у процесі навчання; можлива недостатня методична підготовка, відсутність досвіду і авторитету у тих хто навчає; вузькопрофесійна спрямованість навчання.

Розкрито методичні підходи до оцінки та аналізу ефективності функціонування системи управління розвитком персоналу підприємства. Дані підходи свідчать про різноманіття показників, що в свою чергу ускладнює їх розрахунок і впливає на невизначеність кінцевого результату.

Проведено організаційно-економічну характеристику підприємства та особливостей його розвитку. КПКШП веде свою діяльність за трьома

напрямками, основним з яких є експорт готової продукції. Протягом ряду років фірма здійснює прямі експортні поставки за кордон: ТОВ «Швейна Індустрія Філотранно» Італія, «Украков-вест», Бельгія. Особлива увага приділяється також пошиттю одягу для вітчизняного споживача – Силові структури України. Важливим для досягнення високих кінцевих фінансово-економічних результатів діяльності підприємства, зростання його конкурентоспроможності на ринку є достатній рівень забезпеченості підприємства персоналом оптимального кількісного та якісного складу.

Проаналізовано систему управління розвитком персоналу підприємства. На колективному швейному підприємстві є раціонально розроблена система розвитку персоналу, що включає всі його аспекти від особистісного розвитку до кадрового резерву. Розвиток персоналу також містить у собі не тільки традиційні методи навчання, а й забезпечення дозвілля працівників для підвищення їх лояльності, а також заохочення подальшого їх розвитку.

Досліджено політику соціальної відповідальності підприємства та її ролі в забезпеченні розвитку персоналу. За останні три роки підприємство подолало довгу дорогу до усвідомлення своєї відповідальності в різних сферах, таких як турбота про навколишнє середовище, вирішення суспільних проблем, дотримання прав людини тощо. Як результат, управлінська політика стала все більш соціально спрямованою, виникло поняття СВ підприємства, ставало зрозумілим, що це не просто напрям витрат, а напрям інвестування, політики розвитку. СВ крок за кроком набула статусу нової філософії управління, орієнтуючись на яку, підприємство своєю головною метою визначає не лише досягнення прибутковості, але й реалізацію суспільних інтересів, які формують передумови його ефективного та конкурентоспроможного розвитку в перспективі. Орієнтація політики СВ на забезпечення розвитку персоналу підприємства стала об’єктивною необхідністю, оскільки відкриває нові можливості забезпечення його конкурентоспроможності через посилення схильності до інновацій, адаптивності до впливу зовнішніх факторів, обґрунтування та впровадження механізмів балансування суспільних пріоритетів та економічних інтересів.

Наведено пропозиції щодо вдосконалення управління розвитком персоналу. Пріоритетними напрями у вдосконаленні управління розвитком персоналу КПКШП було обрано соціально відповідальний та екологічний розвиток. Відповідно до обраних напрямів, було розроблено заходи з їх реалізації, до яких було віднесено: медичне страхування; сортування сміття в офісі; утворення зелених груп; організації волонтерських ініціатив від працівників підприємства; баланс між роботою та сім'єю; нові стандарти соціально відповідального управління; заощадження використання паперу, корпоративний університет; портал он-лайн навчання.

Визначено соціально-орієнтовані пріоритети в системі управління розвитком персоналу підприємства та шляхи їх реалізації. Для підвищення соціальної відповідальності працівників КПКШП було запропоновано впровадити всередині підприємства сортування сміття з одночасними проведеннями тренінгів, навчань та виїздів на природу для підвищення екологічної свідомості, підвищення інноваційного потенціалу та прихильності до підприємства, як до чесного роботодавця.

Здійснено економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих напрямів на підприємстві. Проект із впровадження сортування сміття задля збільшення соціальної відповідальності працівників швейного підприємства є економічно доцільним. Дохід від впровадження проекту становить 12109 грн., а індекс прибутковості 1,4.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базалійська Н. П., Пилипчук У. О. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема системи управління персоналом. Молодий вчений. 2014. № 6(1). с. 73-75. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_6%281%29__19

2. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. Київ: Знання, 2011. 232 с.

3. Баланс КПКШП за 2016-2018 рр.

4. Балика О. Г. Корпоративна культура як інститут удосконалення соціально-трудових відносин: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.07 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика», Київ, 2014. 20 с.

5. Бортнік С. М. Практичне застосування збалансованої системи показників як інструмента стратегічного планування діяльності підприємства. Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. Луцьк: Волин. ін-т економіки та менедж., 2014. №10 . Т. 1. С .40-51

6. Бучинська Т. В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. «Науковий вісник». Серія «Економічні науки» Вип. №7. Ч. 2. Херсон, 2014. С.144-146.

7. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала. Москва: Юристь,1998.7.

8. Гарбарчук К. В. Розвиток персоналу як основа ефективної реалізації соціальної відповідальності підприємства. Двадцять п’яті економіко-правові дискусії: матеріали науково-практичної інтернет-конференції. Львів, 2018. 20-21 с.

9. Горфинкель В. Я., Н. В. Родионова Корпоративная социальная ответственность: учебник и практикум для академического бакалавриата. Москва: Издательство Юрайт, 2014. 570 с.

10. Грішнова О. А. Взаємозв’язок цінностей людини й цінностей організації в системі соціальної відповідальності. Серія 1. Економіка і управління. № 2 (2). Чернігів. 2011. с. 110-117.

11. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ, 2001. 254 с.

12. Грішнова О. А., Міщук Г. Ю., Олійник О. О. Соціальна відповідальність у трудових відносинах: теорія, практика, регулювання ризиків:монографія. Рівне, 2014. 216 с.

13. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. Інноваціна економіка: всеукр. наук.-виробн. журн. Тернопіль: ІКСГП НААН, 2013. № 6 (44). С. 194–198.

14. Данилова Н. В. Концепція «Зеленого офісу»: світовий досвід та економічне обґрунтування для України. Modern economics. 2017. № 3. С. 60-68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2017_3_9

15. Данилова Н. В., Кравченко О. В. Стратегічне партнерство України із країнами-членами ЄС на ринку альтернативних джерел енергії. Материалы V международной научно-практической конференции «Михайло-Архангельские Чтения». Тирасполь: 2011. С. 303-306

16. Дейч М. Є. Соціальна відповідальність бізнесу в системі соціально-трудових відносин. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2012. № 2(4). С. 52-60.

17. Дериховська В. І. Взаємозв’язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. Бізнес Інформ. 2013. № 7 (426). С. 341-347.

18. Егоришин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. Н. Новгород: НИМБ, 2005. 720 с.

19. Економічна енциклопедія : у трьох томах: Редкол.: С. В. Мочерний. Київ, Видавничий центр «Академія», 2000. 848 с. Т. 2

20. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С., Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.

21. Звіт з праці КПКШП за 2016-2018 рр.

22. Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання КПКШП за 2016-2018 рр.

23. Звіт про фінансові результати КПКШП за 2016-2018 рр.

24. Зелений офіс: з турботою про довкілля, з вигодою для бізнесу. URL:https://www.okko.ua/uploads2016/img/page/Go_green/Green_office-2_2009.pdf

25. Зеновьев А. А. Логическая социология. Москва: Социум, 2002.

26. Идрисов А . Б. Планирование и анализ эффективности инвестиций. Москва: Про-Инвест-ИТ, 1995. 157 с .

27. Как сделать офис зелёным. Рекомендации 2016. На основе материалов Гринпис. Москва: 2016. 35 с.

28. Кицак Т. Г. Формування корпоративної культури в процесі розвитку соціально-трудових відносин на підприємстві: автореф. дис. на здоб. наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Київ, 2008. 20 с.

29. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 679 с.

30. Колот А. М., Грішнова О. А., Герасименко О. О. Соціальна відповідальність: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2015. 519 с.

31. Концепція зеленого офісу: рек. для орг. щодо екологічно дружнього ставлення до навколишн. середовища. Київ: Унів. вид-во «Пульсари», 2007. 64 с.

32. Коротков Э. М., Александрова О. Н., Антонов С. А. Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров. Москва: Издательство Юрайт, 2013. 445 с

33. Коцко Т. А., Гарбарчук К. В. Політика соціальної відповідальності підприємства та її роль у забезпеченні розвитку персоналу. Сучасні підходи до управління підприємством. URL:http://spu.fmm.kpi.ua.

34. Коцко Т. А., Гарбарчук К. В. Сучасні тенденції у формуванні політики розвитку персоналу підприємства, Сучасні підходи до управління підприємством:

зб. тез доп. IX Всеукр. наукю-практ. конф., 12 квітня 2018 р. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 106 с.;

35. Лазоренко Т. В., Ю. К. Німуха Оцінка ефективності навчання персоналу в ІТ компаніях. Молодий вчений. 2018. №1.

36. Любимова К. О. Атрибутивність управління розвитком персоналу підприємств. Ефективна економіка. 2012. № 6. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_6_30

37. Мажник Н. А., Костін Д. А. Теоретичні основи управління професійним розвитком персоналу підприємства. Бізнес Інформ. 2011. №1. С. 103-107.

38. Маркова Н. С. Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу. URL:http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4670/1/

39. Марра Р. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. Москва: Изд-во МГУ, 1997. 480 с.

40. Меньшикова М. О. К вопросу об управлении персоналом как системе и интегррованной подсистеме оргаизации. Курск: Курський держ. ун-т, 2008. URL: http://scientific-notes.ru/pdf.

41. Митрофанова Е. А., Коновалова В. Г., Белова О. Л. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом. Москва: Проспект, 2013. 72 с.

42. Мясоедова Т. Г. Человеческий капитал и конкурентоспособность предприятия. Менеджмент в России и за рубежом. 2015. № 3. С. 29-36.

43. Неплюева А. ASSESSMENT CENTER: технология оценки и развития персонала. Справочник кадровика. 2004. № 1. С. 90-92

44. Остапюк Б. Я. Формування стратегії управління персоналом як інструменту забезпечення ефективного розвитку залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2014. № 47. С. 137-142.

45. Охріменко О. О., Іванова Т. В. Соціальна відповідальність: навч. посіб. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». 2015. 180 с.

46. Пархоменко Н. А. Середовище стратегічного управління персоналом. Науковий вісник ЛНАУ. 2010. № 17. С. 172-180.

47. Пелих А. С., Чумаков А. А., Баранников М. М. Организация предпринимательской деятельности: учебн. пособ. Москва: ИКЦ «МарТ», 2003. 336 с.

48. Пермінова Г. В. Аналітично–концептуальні підходи до проблеми корпоративної соціальної відповідальності. Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Політологія. Соціологія. Право . 2013. № 4. с. 81-84.

49. Петрушенко М. М. Економічне обґрунтування мотиваційного інструментарію екологоорієнтованого управління підприємством: автореф. дис. на здоб. наук. ступеня. канд. екон. наук: спец. 08.00.06 «Економіка природокористування та охорони навколишнього середовища». Суми, 2007. 22 с.

50. Плугіна Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 42. с. 323-327. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_47

51. Прокопенко И. И. Управление и развитие человеческих ресурсов – важнейшая задача экономик, переходящих к рынку. Женева-Турин: Міжнародне бюро праці, 1994. 127 с.

52. Родіонова О. Ю. Екологічні складові культури підприємства. Культура народов Причерноморья. 2011. № 197, Т. 2. С. 57-59.

53. Розвиток персоналу. Український мобільний банк знань. URL:http://www.probusiness.in.ua/

54. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2002 р. 351с.

55. Сортування відходів в офісі – перший принцип Green office, Україна без сміття. URL:http://nowaste.com.ua/sortuvannya-vidhodiv-v-ofisi-pershij-printsip-green-office/

56. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб.: Питер, 2000. 312 с.

57. Супрун Н. А. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник соціального залучення .Український соціум. 2013. № 2(45). с. 163-176.

58. Ткаченко О. М. Значення соціального пакета для українських підприємств у сучасних умовах. Інвестиції: практика та досвід. 2011. № 8. С. 31-34.

59. Уітмор Дж. Коучинг високої ефективності. Москва: Міжнародна академія корпоративного управління і бізнесу, 2005. 168 с.

60. Управление эффективностью и качеством: модульная программа. Пер. с англ. / под. ред И. Прокопенко. Київ: Норта . Ч. 1. С. 18.

61. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / под. ред. А. Я. Кибанова. Москва: Инфра-М., 1998. С. 299.

62. Усатенко О. В. Класифікація соціально відповідальної діяльності підприємства у процесі сталого розвитку для цілей управлінського обліку. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2014. №794. с. 88-94.

63. Философская энциклопедия. М., 1967. С. 452.

64. Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике. Москва: Междунар. отношения, 1997. С. 243.

65. Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике: моногр. Москва: Междунар. отношения, 2011. 315 с.

66. Четверик В. М. Основні принципи розвитку персоналу. Формування ринкових відносин в Україні. 2011. № 11. С. 214-217. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2011_11_44.

67. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика: монографія. Полтава : ПУЕТ, 2012. 462 с.

68. Штатний розпис КПКШП на 2016-2018 рр.

69. Щекин Г. В. Теория и практика управления персоналом: учеб.-метод.пособ. 2-е изд., стереотип. Киев: МАУП, 2003. 280 с.

70. Яхонтова Е. С. Стратегічне управління персоналом: навчальний посібник. Москва: Изд. «Дело» РАНХиГС, 2013. С. 162.

71. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. NY: Harper&Row, 1994. p. 840.

72. Grayson D., Hodges A. Corporate Social Opportunity. Seven Steps to Make Corporate Social Responsibility Work for Your Business. 2004. 390 p.