



УДК 331.104

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

Ольга Леонтенко; Алла Ільєнко

*ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима
Гетьмана», Київ, Україна*

Резюме. У сучасних умовах економічного розвитку керівники великих і успішних компаній розуміють, що задля залучення високопрофесійного персоналу недостатньо використовувати традиційні методи мотивації, такі, як заробітна плата, бонуси, премії. Сучасні працівники, обираючи місце роботи, все більше звертають увагу на наявні системи соціальних пільг та гарантій, які їм можуть запропонувати роботодавці. Важливість цих питань значно посилилася в умовах загроз, які постали перед людством унаслідок пандемії Covid-2019. Враховуючи актуальність обраної теми, проаналізовано публікації провідних вітчизняних науковців, присвячені проблемам становлення та подальшого розвитку соціальної відповідальності бізнесу. У своїх працях автори наголошують про необхідність посилення соціальної відповідальності всіх суб'єктів економічної діяльності та визначають інструменти соціально відповідальної поведінки роботодавців щодо покращення добробуту найманих працівників та членів їх сімей. Визначено, що на сучасному етапі назріла нагальна потреба у змінах до розуміння концепції соціальної відповідальності як на макrorівні, так і на рівні окремої організації та її працівників. Досліджено різні підходи до формування концепції соціальної відповідальності бізнесу в управлінні персоналом. Наведено різні тлумачення соціальної відповідальності та причини необхідності її посилення в сучасних умовах економічного розвитку. Сформульовано авторське трактування соціальної відповідальності в управлінні персоналом. Визначено основні напрями реалізації соціальної відповідальності у системі управління персоналом. Розглянуто досвід провідних українських компаній різних сфер діяльності, зокрема медіа-індустрії, мобільного зв'язку, банківського сектора, торговельної мережі щодо наявних у них практик застосування соціальної відповідальності в управлінні персоналом. Досліджено роль департаментів (служб) персоналу в розробленні та реалізації заходів соціальної відповідальності. У результаті проведеного дослідження визначено напрями посилення соціальної відповідальності у сфері управління персоналом.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, соціальна відповідальність, управління персоналом, департамент персоналу, соціальний захист, соціальні гарантії, благодійні проекти.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.04.092

Отримано 29.06.2021

UDC 331.104

CURRENT TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF SOCIAL RESPONSIBILITY IN PERSONNEL MANAGEMENT

Olga Leontenko; Alla Ilyenko

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine

Summary. In today's economic development, managers of large and successful companies understand that in order to attract highly professional staff, it is not enough to use traditional methods of motivation, such as salaries, bonuses, incentive awards. Nowadays while choosing a job, the employees are increasingly paying attention to the existing systems of social benefits and guarantees that employers can offer them. The importance of these issues has increased significantly in the form of the threats facing humanity, as the result of Covid-2019 pandemic. Taking into account the relevance of the chosen topic, publications of leading domestic scientists on

the problems of formation and further CSR development are analyzed in this paper. In their investigations, the authors emphasize the need to strengthen social responsibility of all economic entities and identify tools for socially responsible behavior of employers to improve the welfare of employees and their families. The paper identifies that there is an urgent need for changes in understanding the social responsibility concept on different levels, both on macro level and individual organization level, and its employees. Different approaches to the formation of the concept of corporate social responsibility in personnel management are investigated in this paper. Different interpretations of social responsibility and the reasons for the need to strengthen it in modern economic development are given. The author's own interpretation of social responsibility in personnel management is formulated. The main directions for the implementation of social responsibility in the personnel management system are defined. The experience of leading Ukrainian companies in various fields of activity, particularly, media industry, mobile communications, banking sector, retail network concerning their existing practices of social responsibility in personnel management is considered. The role of personnel departments (services) in the development and implementation of social responsibility measures is investigated. As the result of carried out investigation, the areas for strengthening social responsibility in the field of personnel management are identified

Key words: corporate social responsibility (CSR), social responsibility, personnel management, personnel department, social protection, social guarantees, charitable projects.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.04.092

Received 29.06.2021

Постановка проблеми. У сучасних умовах наявність висококваліфікованого та конкурентоспроможного персоналу є найважливішим чинником забезпечення ефективного функціонування та стратегічного розвитку будь-якої організації. Якщо у недалекому минулому в центрі уваги конкурентної боротьби були такі фактори, як сфера діяльності, технічне та технологічне забезпечення, то на сьогодні на перше місце беззаперечно виходить людський капітал. Освіта, кваліфікація та рівень розвитку професійних компетенцій співробітників стають необхідною передумовою та провідною складовою успішності бізнесу. З метою залучення високопрофесійних фахівців успішні компанії використовують не тільки традиційні способи матеріальної мотивації (рівень заробітної плати, доплати, надбавки, бонуси), а пропонують широкий спектр соціальних пільг та гарантій власним співробітникам. У зв'язку з цим роль та значення соціальної відповідальності в управлінні персоналом значно зростає і стає важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності організації на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питань соціально відповідальної діяльності як окремої організації так і суспільства у цілому, останнім часом приділяється все більше уваги.

Зокрема, на думку професора А. М. Колота, необхідність посилення соціальної відповідальності всіх суб'єктів економічної діяльності та інститутів суспільства обумовлена «втратою стійкості економічного розвитку; поглибленням асиметрії соціального розвитку, що дедалі більше загрожує економічній і соціальній безпеці; посиленням конкретної боротьби за всі види ресурсів і насамперед за людські; превалюванням концепції «людини економічної» над концепціями «людини соціальної» та «людини соціально відповідальної» [1].

Як потужний чинник ефективного розвитку організації в сучасних умовах, розглядає соціальну відповідальність науковець Т. Г. Кицак. У своїй статті він аналізує вплив соціально відповідальних практик на соціально-економічний розвиток бізнес-організацій [2].

Дослідники Нагорнова О. В., Ожема С. В., Овчиннікова О. Р. у своїй роботі наводять тлумачення соціальної відповідальності підприємства та аналізують основні заходи інтеграції соціальної відповідальності у систему управління персоналом [3].

Автор Сабецька Т. І. досліджує інструменти соціально відповідальної поведінки роботодавців щодо покращення добробуту найманих працівників та їх сімей, які вони впроваджують за рамками законодавчо закріплених обов'язків [4].

Отже, наведені дослідження науковців переконують, що на сучасному етапі назріла нагальна потреба у змінах до розуміння концепції соціальної відповідальності як на рівні країни в цілому, так і на рівні окремої організації. Концепцію корпоративної соціальної відповідальності, у сфері управління персоналом необхідно розглядати з точки зору посилення відповідальності роботодавців у царині соціальної політики, дотримання ними всіх вимог трудового законодавства, забезпечення гідних умов праці та відпочинку працівників.

Метою дослідження є аналіз практик реалізації соціальної відповідальності в управлінні персоналом провідних українських компаній.

Постановка завдання. Для досягнення поставленої мети визначено такі наукові завдання: розкрити сутність соціальної відповідальності у сфері управління персоналом; проаналізувати практики формування соціально відповідальної поведінки бізнесу щодо власного персоналу на прикладі провідних українських компаній; визначити завдання служби персоналу у формуванні соціальної відповідальності; запропонувати заходи з посилення соціальної відповідальності сучасних роботодавців.

Для вирішення поставлених завдань використано такі методи: системний аналіз, синтез, узагальнення.

Виклад основного матеріалу. Корпоративну соціальну відповідальність організації можна розглядати у двох аспектах: з одного боку – це відповідальність перед державою та суспільством у цілому, з іншого – перед власним персоналом. Відповідальність організації перед суспільством передбачає дотримання нормативно-законодавчої бази, виготовлення якісної продукції, надання послуг, забезпечення ефективної зайнятості громадян, своєчасну та повну сплату податків і відрахувань до державного бюджету, збереження та відтворення природних ресурсів.

Безумовним позитивним моментом є той факт, що більшість українських компаній не обмежується виключно дотриманням законодавчих норм та правил, а реалізує власну соціальну відповідальність через направлення частини прибутку, на добровільних засадах, на вирішення різних соціальних програм та проектів.

На нашу думку, *соціальну відповідальність в управлінні персоналом можна розглядати як систему правових, економічних, соціальних, екологічних заходів з боку керівництва організації спрямованих на покращення умов праці, відпочинку, професійного розвитку, фінансового забезпечення та самореалізації найманих працівників.*

Основними напрямками реалізації корпоративної соціальної відповідальності у системі управління персоналом можна вважати такі:

- дотримання вимог чинного законодавства при прийнятті на роботу та звільненні громадян;
- своєчасна та в повному обсязі виплата заробітної плати працівникам, сплата всіх податків та інших відрахувань до державного бюджету;
- забезпечення належних умов праці та відпочинку працівників;
- створення умов для розвитку професійних здібностей та навичок працівників через систему навчання й підвищення кваліфікації;
- надання рівних можливостей кар'єрного просування на підставі професійних здібностей та особистих досягнень працівників;
- гарантування безпеки та охорони праці на робочому місці, надання необхідної допомоги та виплати коштів у разі нещасних випадків та травматизму на виробництві;
- розроблення справедливої та прозорої системи матеріального й морального стимулювання та мотивації праці, а також системи оцінювання персоналу;
- надання працівникам пільг та соціальних гарантій у сфері зайнятості, передбачених чинним трудовим законодавством України;

- впровадження додаткових соціальних гарантій, таких, як медичне страхування, надання пільгових кредитів на купівлю житла або автомобіля, оплата мобільного зв'язку та проїзду тощо;
- формування корпоративної культури як основи для всебічного розвитку творчого потенціалу та професійної майстерності працівників.

Варто зазначити, що у великих та успішних українських компаніях є чітке усвідомлення побудови власної діяльності на принципах корпоративної соціальної відповідальності. Зокрема, цікавим є досвід «Компанії 1+1», одного з найбільших медіа-холдингів України. Вони заявляють, що «корпоративна соціальна відповідальність – це не слідування тренду, це – стиль поведінки та спосіб життя, який не залежить від економічних чи політичних переконань» [5].

У медіа-холдингу піклуються про те, щоб створити всім співробітникам оптимальні умови праці, відпочинку та професійного зростання. Для цього розроблена програма «Підтримка здорового способу життя», яка включає комплексне медичне страхування працівників, пільгове страхування родичів, додаткові медичні обстеження в офісі; тренування з бігу, участь у півмарафонах, велонавчання; здорове харчування (консультації дієтологів, збалансоване харчування у кафе з корпоративними знижками). [5].

Програма «Розвиток співробітників» передбачає проведення семінарів, тренінгів та майстер-класів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей компанії як із залученням власних фахівців, так і національних та міжнародних експертів у галузі кіно й телебачення, менеджменту, продюсування, створення власного контенту тощо. Створюються розмовні клуби з вивчення англійської мови [5].

Метою програми «Чисте довкілля» є мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище шляхом упровадження заходів з раціонального використання природних ресурсів. Діяльність компанії відповідає державним екологічним стандартам, усі матеріали та обладнання, які купуються, мають сертифікати відповідності екологічним та санітарним нормам. З 2012 року в медіа-групі 1+1 діє проект «Зелений офіс», який передбачає: збір макулатури та її вторинну переробку; використання двостороннього друку на папері; використання у офісах компанії енергозберігаючих ламп та сучасної сантехніки з екологічними витратами води; впровадження режиму очікування для офісної техніки; роздільний збір сміття та використаних люмінесцентних ламп, термометрів та батарейок з подальшою передачею їх на утилізацію або переробку.

Співробітники компанії залучаються до проведення заходів з озеленення довкілля, прибирання парків, висадження дерев, створення еко-роликів та телевізійних сюжетів про наявні екологічні проблеми в Україні [5].

Упродовж останніх 20 років соціальна відповідальність є невід'ємною складовою діяльності однієї з найвідоміших і найбільших компаній у сфері мобільного зв'язку України – «Київстар». Соціальні ініціативи, якими опікується компанія, включають розвиток освіти, підтримку здоров'я та здорового способу життя, дитячу безпеку, благодійність та волонтерство. Протягом 2016–2020 років «Київстар» підтримав понад 115 благодійних та соціальних проектів на загальну суму близько 23 млн грн, понад 3500 співробітників компанії займалися волонтерською діяльністю [6].

Компанія «Київстар» входить до ТОП-20 найкращих роботодавців України та є найпривабливішою за працевлаштуванням для молодих фахівців і студентів. Керівництво компанії робить все можливе для професійного розвитку своїх співробітників, організовуючи різноманітні тренінги, курси з вивчення англійської мови, спікінг-клуби, конференції, бізнес-кампуси. Працівникам компанії надається можливість працювати за індивідуальним графіком роботи та поза межами офісу. Вони також можуть отримати цікавий досвід міжнародного співробітництва, оскільки багато проектів, які розробляються в компанії «Київстар», реалізуються не тільки в Україні, а й країнах групи «VEON» [7].

Ще одним позитивним прикладом соціально відповідального бізнесу є велика мережа супермаркетів електроніки та побутової техніки «Фокстрот». Компанія займає 50 місце у рейтингу Форбс «200 найбільших компаній України», а за обсягами продажів продукції (майже 5 млрд грн) є другою в Україні [8].

Компанія «Фокстрот» є підписантом Глобального Договору ООН щодо принципів соціально відповідальної діяльності бізнесу. Як зазначається на сайті компанії, це свідомий вибір багатотисячного колективу холдингу – сприяти постійному зростанню України не тільки за рахунок власних досягнень у бізнесі, а й за допомогою механізму соціальних інвестицій. Цей вибір базується на переконанні, що конкурентні переваги з'являються там, де соціальні аспекти визначені як пріоритетні у загальній бізнес-стратегії [9].

Зобов'язання, у тому числі і в управлінні персоналом, які бере на себе компанія «Фокстрот» як підписант Глобального Договору ООН, є наступними:

1. *Відповідальність перед суспільством:* ГК «Фокстрот» успішно розвиває бізнес, щороку створюючи близько тисячі робочих місць; сплачує податки, наповнюючи державний бюджет; бере участь у вирішенні гострих соціальних проблем у державі й сприяє розвитку громадянського суспільства.

2. *Відповідальність перед співробітниками та їх родинами:* працівники групи компаній «Фокстрот» мають сучасні умови праці; належні соціальні гарантії, можливість підвищувати власну кваліфікацію через програми корпоративного навчання, а також заохочуються програмами мотивації та залучення талановитих менеджерів.

3. *Відповідальність у сфері навколишнього середовища та екології:* активна участь працівників компанії у вирішенні екологічних проблем сучасності; мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище; економне використання природних ресурсів.

4. *Систематичне спонсорство і благодійність:* збереження історичної пам'яті; сприяння розвитку освіти; підтримка й розвиток української культури; популяризація серед співробітників спорту як основи здорового способу життя; допомога соціально незахищеним верствам населення. [9]

Найбільший за розмірами активів та лідер роздрібного банківського ринку України ПриватБанк постійно проводить заходи щодо впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності у власну діяльність.

Керівництво банку звітує про чотири пріоритетні напрями реалізації соціальної відповідальності, зокрема й у сфері управління персоналом [10].

ПриватБанк – один з найбільших роботодавців України. На сьогодні в мережі банку працює понад 22 тис. співробітників. До банку працевлаштовують працівників з обмеженими можливостями та інвалідністю. Фахівці Приватбанку отримують зарплату в середньому на 10% більшу, ніж їх колеги в інших банках. До того ж ПриватБанк надає своїм співробітникам повний соціальний пакет, щорічну оплачувану відпустку, систему пільгового кредитування для купівлі житла або автомобіля, знижки на корпоративний зв'язок, безкоштовні консультації з юридичних питань, забезпечує безпеку працівникам та членам їх родин (програма «Захист») [10].

ПриватБанк – зелений банк. Як зазначає керівництво установи: «У жодному іншому банку України не діє стільки програм із захисту оточуючого середовища!». Увесь документообіг у банку електронний, впроваджена екологічна технологія інкасації, щороку співробітники банку долучаються до суботників з прибирання територій [10].

ПриватБанк навчає фінансовій грамотності. У банку діють різноманітні освітні програми. Зокрема проект «ЮніорБанк» навчає школярів фінансовій грамотності та програмуванню. Топ-менеджери Приватбанку проводять бізнес-семінари для підприємців. На плазмових екранах у відділеннях банку транслюються навчальні ролики з фінансовими порадами [10].

ПриватБанк займається благодійністю. У банку працює власний благодійний фонд «Допомагати просто», який регулярно допомагає дитячим будинкам і школам-інтернатам, онкохворим дітям, а також постраждалим від стихійних лих чи терактів.

Наведені вище приклади демонструють, що успішні вітчизняні компанії розуміють, наскільки сьогодні важливо бути соціально відповідальними як у ставленні до власного персоналу, так і в реалізації різноманітних гуманітарних, екологічних та волонтерських проектів, які спрямовані на підтримку та допомогу різним верствам населення.

Окремо хотілося б зупинитися на ролі департаментів (служб) персоналу в розробленні та реалізації заходів з корпоративної соціальної відповідальності в управлінні персоналом. Діяльність сучасних служб персоналу не обмежується вирішенням суто адміністративних питань прийому, звільнення та обліку персоналу. У сучасних умовах високої конкуренції на ринку праці в коло їх професійних обов'язків входить робота з визначення якісної потреби в персоналі, пошук і підбір спеціалістів із відповідним рівнем кваліфікації та досвідом роботи, організація навчання та підвищення кваліфікації, проведення якісного оцінювання, планування кар'єрного просування працівників, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

У контексті концепції корпоративної соціальної відповідальності департаменти персоналу беруть активну участь у проведенні різноманітних соціологічних досліджень з приводу визначення рівня задоволення працівників умовами праці та відпочинку, матеріальним стимулюванням, соціальним забезпеченням тощо. Такі дослідження допомагають керівництву визначати наявні проблемні моменти у діяльності колективу та оперативно розробляти заходи з їх подолання.

Серйозні корективи щодо посилення соціальної відповідальності бізнесу в управлінні персоналом внесла пандемія коронавірусу. Більшість роботодавців дуже відповідально поставились до захисту власного персоналу, там, де можливо, переводили працівників на дистанційну та надомну роботу, закупували засоби індивідуального захисту (маски, рукавички, прозорі щитки, антисептики), оплачували ПЛР тестування та надавали матеріальну допомогу у разі захворювання. Подібні заходи спрямовані на бажання роботодавців якомога краще захистити власних працівників і допомогти їм пережити складні часи.

Висновки. Дослідивши практичний досвід роботи успішних українських компаній, можна впевнено стверджувати, що соціально відповідальне ставлення з боку керівників полягає не тільки у створенні належних умов праці та відпочинку, дотриманні трудового законодавства та справедливій винагороді, а й реалізації цілої низки інших заходів, спрямованих на забезпечення професійного розвитку, творчої реалізації, соціального та медичного захисту власних працівників.

Сучасні роботодавці пропонують своїм співробітникам різні форми корпоративного навчання та підвищення кваліфікації, медичного страхування, кредитування купівлі житла або автомобілів, оплату мобільного зв'язку та проїзду в транспорті, персональну охорону тощо. Позитивним кроком, з точки зору соціальної відповідальності, є залучення працівників до організації різноманітних благодійних проектів – допомоги хворим дітям, людям з обмеженими можливостями та похилого віку, проведення суботників, спортивних заходів, екологічних акцій.

Керівництво провідних вітчизняних компаній усвідомлює, що соціальна відповідальність – це своєрідна інвестиція у власну репутацію, а створення належних умов для розвитку та самореалізації працівників – найкоротший шлях до успішного бізнесу.

Conclusions. Having investigated the practical experience of successful Ukrainian companies, we can state that socially responsible attitude of managers is not only to create appropriate working and leisure conditions, compliance with labor laws and fair remuneration,

but also the implementation of a number of other measures to ensure professional development, creative implementation, social and medical protection of the employees.

Modern employers offer various types of corporate training and advanced training, health insurance, lending for the purchase of housing or cars, payment for mobile communications and transportation, personal security, etc. for their employees. A positive step, in terms of social responsibility, is to involve employees in the organization of various charity projects – helping sick children, people with disabilities and elderly, holding community work days, sports events, various environmental events.

Managers of leading domestic companies aware that social responsibility is a certain kind of investment in their own reputation, and the creation of appropriate conditions for the employees development and self-realization, the shortest way to successful business.

Список використаної літератури

1. Колот А. М. та ін. Соціальна відповідальність: навч. посіб. Київ, 2015. 519 с.
2. Кицак Т. Г. Соціальна відповідальність як фактор забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організації. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2018. № 2. С. 27–34. DOI: [https://doi.org/10.21511/slrtp.8\(2\).2018.03](https://doi.org/10.21511/slrtp.8(2).2018.03)
3. Нагорнова О. В., Ожема С. В., Овчиннікова О. Р. Корпоративна соціальна відповідальність в управлінні трудовими ресурсами. Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. 2018. Випуск 20. С. 207–214.
4. Сабецька Т. І. Соціальна відповідальність як філософія формування ефективної кадрової політики підприємства. Економіка та держава. 2018. № 4. С. 53–57.
5. Соціальна відповідальність 1+1 медіа. Media. 1plus1: веб-сайт. URL: <https://media.1plus1.ua/ua/csr> (дата звернення: 05.04.2021).
6. Соціальна відповідальність Київстар. Київстар: веб-сайт. URL: <https://kyivstar.ua/uk/about/responsibility> (дата звернення 10.04.2021).
7. Запрошуємо в команду Київстар. Київстар: веб-сайт. URL: <https://kyivstar.ua/uk/about/career> (дата звернення: 11.04.2021).
8. Фокстрот. Вікіпедія: веб-сайт. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/> (дата звернення: 25.04.2021).
9. Відповідальність. Фокстрот: веб-сайт. URL: <https://foxtrotgroup.com.ua/uk/csr/responsibility.html> (дата звернення: 25.04.2021).
10. Соціальна позиція Приватбанку. Приватбанк: веб-сайт. URL: <https://privatbank.ua/about/social> (дата звернення: 10.05.2021).

References

1. Kolot A. M., Grishnova O. A., Gerasimenko O. O. and others (2015) Socialna vidpovidal'nistj [Social responsibility]. Kyiv: Poligrafservis. [In Ukrainian].
2. Kitsak T. G. (2018) Socialna vidpovidal'nistj jak faktor zabezpechennja konkurentospromozhnosti biznes-organizaciji [Social responsibility as a factor in ensuring the competitiveness of the business organization]. Social and labor relations: theory and practice. No. 2. P. 27–34. DOI: [https://doi.org/10.21511/slrtp.8\(2\).2018.03](https://doi.org/10.21511/slrtp.8(2).2018.03)
3. Nagornova O. V., Ozhema S. V., Ovchinnikova O. R. (2018) Korporatyvna socialjna vidpovidal'nistj v upravlinni trudovymy resursamy [Corporate social responsibility in human resource management]. Bulletin of the Volyn Institute of Economics and Management. Vol. 20. P. 207–214.
4. Sabetska T. I. (2018) Socialna vidpovidal'nistj jak filosofija formuvannja efektyvnoji kadrovoji polityky pidpryemstva [Social responsibility as a philosophy of forming an effective personnel policy of the enterprise]. Economy and state. No. 4. P. 53–57.
5. Social'na vidpovidal'nist' 1+1 media. Media. 1plus1: veb-sajt. URL: <https://media.1plus1.ua/ua/csr> (data zvernennya: 05.04.2021).
6. Social'na vidpovidal'nist' Kiivstar. Kiivstar: veb-sajt. URL: <https://kyivstar.ua/uk/about/responsibility> (data zvernennya: 10.04.2021).
7. Zaproshuemo v komandu Kiivstar. Kiivstar: veb-sajt. URL: <https://kyivstar.ua/uk/about/career> (data zvernennya: 11.04.2021).
8. Fokstrot. Vikipediya: veb-sajt. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/> (data zvernennya: 25.04.2021).
9. Vidpovidal'nist'. Fokstrot: veb-sajt. URL: <https://foxtrotgroup.com.ua/uk/csr/responsibility.html> (data zvernennya: 25.04.2021).
10. Social'na pozyciya Privatbanku. Privatbank: veb-sajt. URL: <https://privatbank.ua/about/social> (data zvernennya: 10.05.2021).