

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.6.30](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.30)

УДК 338.4:330.12

*Н. В. Погуда,*  
*кандидат економічних наук, доцент кафедри туристичного та готельного бізнесу*  
*Національний університет харчових технологій, м. Київ*  
*ORCID: 0000-0002-8926-9350*  
*К. Ю. Павловська,*  
*студентка, Національний університет харчових технологій, м. Київ*  
*ORCID: 0000-0002-9283-0081*

## **ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИЗМУ**

*N. V. Pohuda*  
*PhD in Economics, associate professor of the department of tourism and hotel business*  
*National University of Food Technologies, Kyiv*  
*K. Yu. Pavlovska*  
*student, National University of Food Technologies, Kyiv*

### **IMPLEMENTATION OF THE PRINCIPLES OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE ACTIVITIES OF TOURISM ENTERPRISES**

*Стаття присвячена вивченню історії розвитку корпоративної соціальної відповідальності за різними науковими школами. Глибинний аналіз наукових підходів дозволив прослідкувати тенденцію зміни поглядів та розширення змісту поняття КСВ. У роботі визначені основні принципи корпоративної соціальної відповідальності, реалізація яких покликана вирішити багато суспільно-важливих проблем. Практика впровадження КСВ є характерною як для закордонних підприємств, так і вітчизняних. Підприємства туризму в Україні поступово впроваджують у власну практичну діяльність КСВ, в основному через соціальні програми та екологічні проекти. КСВ як державного, так і приватного секторів детально викладена в основних положеннях Мережі Глобального Договору ООН, які забезпечують різні напрямки. Визначено, що реалізація ключових принципів КСВ покращує репутацію організації, підвищує рівень довіри до діяльності компанії, якості її товарів і послуг, зростає професіоналізм кадрового потенціалу, збільшує лояльність співробітників до компанії, формує безпечне середовище діяльності, розвиває корпоративну політику. Туристичний та готельний бізнес, з кожним роком, намагаються все більше уваги та зусиль приділяти вирішенню ключових екологічних і соціальних проблем шляхом розробки та впровадження програм та соціальних проектів.*

*The article is devoted of studying the history of corporate social responsibility development. CSR is a broad spectrum process that covers the whole cycle of production, development of products, services and related environmental protection, social, financial and ethical issues. A profound analysis of scientific approaches allowed us to follow the trend of changing views and expanding the content of the concept of CSR. The paper defines the basic principles of corporate social responsibility, the implementation of which is intended to solve many socially important problems. The analysis of the CSR definitions in the article showed that, over time, the emphasis is not on entirely new ideas but on the attitude to the principles, although there is a strong focus on details and applicability in different areas of company activity, which really only explains and partially complements the classical definition of CSR. CSR practice is typical for both foreign enterprises and domestic ones. Tourism companies in Ukraine are gradually implementing CSR in their practical activities, mainly through social programs and environmental projects. The CSR, both public and private, is described in detail in the main provisions of the UN Global Compact Network, which provide the various directions. From the development of CSR, the reputation of the organization improves, increases the level of trust in the company's activities, the quality of its goods and services, the professionalism of the personnel potential, employees' loyalty to the company grows, a secure environment is formed, corporate policy develops. The corporate social responsibility development has undergone significant changes: transforming from the negation of the idea of corporate social responsibility, besides the responsibility for profit to recognition of the responsibility of the enterprise for the development of society at the level with the state. Every year, the tourism and hotel business are trying to focus more and more on solving both environmental and social problems. The study compared the key representatives of the tourism and hospitality industry who are actively engaged in the implementation of key CSR principles through the implementation of social and environmental programs.*

**Ключові слова:** туризм; готель; корпоративна соціальна відповідальність; принципи; сталий розвиток.

**Keywords:** tourism; hotel; corporate social responsibility; principles; sustainable development.

**Постановка проблеми.** Корпоративна соціальна відповідальність – нова концепція у веденні бізнесу, яка передбачає підприємницьку діяльність відповідальною перед усіма стейкхолдерами: споживачами, постачальниками, партнерами, суспільством.. Окрім отримання економічного ефекту, у вигляді прибутку, підприємства все більше ставлять перед собою і завдання соціального та екологічного характеру. Туристичний бізнес, як один із найбільш динамічних протягом останніх років, не стає виключенням у даному процесі. Корпоративною соціальною відповідальністю охоплені, в основному, великі підприємства, що намагаються своїми послугам або продукцією завоювати більшу кількість потенційних споживачів. Середні та малі підприємства поки не мають явної позитивної тенденції у впровадженні основних принципів корпоративної соціальної відповідальності, що пояснюється як недостатньою обізнаністю серед підприємців, так і доведенням реальних вигід від її реалізації. Більш прогресивними підприємствами сфери гостинності, які реалізують ключові принципи корпоративної соціальної відповідальності, є готельні підприємства. Така практика є характерною як для закордонних підприємств, так і вітчизняних. Авіакомпанії також мають певний арсенал програм, що відповідають принципам корпоративної соціальної відповідальності. У той же час, підприємства туризму в Україні поступово впроваджують у власну практичну діяльність корпоративну соціальну відповідальність, в основному через соціальні програми, екологічні проекти. Однак дану позицію приймають не усі туристичні підприємства і масштаб охоплення досить невеликий, що пояснюється недостатнім доведенням до бізнесу ефективності впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності, поясненням глобальних цілей, яких можна досягти лише спільними зусиллями усіх учасників туристичного бізнесу.

Тому **метою** статті є дослідження концепції корпоративної соціальної відповідальності з урахуванням її історичного розвитку та аналіз вітчизняного досвіду у реалізації принципів КСВ в Україні.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Різномічним аспектам забезпечення соціальної відповідальності підприємств присвячені фундаментальні праці таких зарубіжних вчених-економістів, як: Г. Боуен [1], який також відомий як батько теорії корпоративної соціальної відповідальності, сформулював рамки цієї

концепції, і визначив корпоративну соціальну відповідальність як соціальне зобов'язання. М.Фрідмен висловив позицію у даному питанні категорично, і пояснював, що головним завданням компанії є представляти інтереси акціонерів, тобто для досягнення більшого прибутку [2]. Багато вчених погоджуються, що соціальна відповідальність втілює людські цінності, спрямовані на користь та гармонію організації (акціонерів) у суспільних інтересах [3, 4, 5, 6]. Ділові цінності та етика, реалізовані в організаційній культурі є наріжними принципами корпоративного соціальної відповідальності. Вейсбанд [7] стверджує, що корпоративна соціальна відповідальність зосереджується на важливості навчання та підзвітності. Серед вітчизняних дослідників велику увагу у своїх дослідженнях приділяли С. Ілляшенко [8], А. Колот [9], О. Новікова, М. Дейч та О.Панькова [10].

**Виклад основного матеріалу статті.** Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) вперше згадується після Першої світової війни. Віндзор [11] стверджував, що з 1920-х років лідери бізнесу взяли на себе виконання певних практик соціальної відповідальності. Корпоративна соціальна відповідальність визначається деякими авторами як «соціальне зобов'язання» здійснювати цю політику у прийнятті рішень та діяти відповідно до цінностей, прийнятих у суспільстві.

Добре задумані практики, пов'язані з етичними зобов'язаннями, залишаються чужими нормами, поза межами «нормальних» бізнес операцій. Проте, після майже півстоліття, питання корпоративної соціальної відповідальності залишається спірним, однак, думки переходять до того, наскільки компанії повинні інвестувати і якою має бути зміна (або є). Хоча дебати про прибутковість, за словами Erhemjams [11], залишає спірні питання, дослідження показують, що соціально відповідальна діяльність позитивно пов'язана з інвестиційними та організаційними стратегіями.

Компанії реалізують корпоративну соціальну відповідальність за рахунок підвищення прибутковості, використовуючи кілька стратегій: зворотна стратегія, метою якої є підтвердження прихильності людей, що працюють в ній; Стратегія «зовнішнього ризику», спрямована на підвищення репутації; та «інтегрована стратегія відкритої системи», яка об'єднує свої зусилля для просування кращих практик, навчання та позитивних соціальних факторів у торговельній мережі [12]. Крім того, непрямий вплив підкреслюється: через репутацію організації та задоволеність клієнтів [13].

Корпоративна соціальна відповідальність також визначається як передова модель корпоративного управління (підприємці, менеджери та директори), вона має обов'язки, які включають їхні зобов'язання щодо депозитаріїв перед власниками, виконуючи подібні депозитарні обов'язки для всіх зацікавлених осіб [14]. У табл. 1 наведено класичні визначення корпоративної соціальної відповідальності зарубіжними авторами що відображають різні аспекти концепції.

**Таблиця 1.**  
**Визначення КСВ зарубіжними авторами**

Автори	Визначення соціальної відповідальності
Rhodes [15]	Цінності, режим створення: за рахунок інших мотивів і цінностей.
WBCSD [16]	Корпоративна соціальна відповідальність - це зобов'язання бізнесу вести себе етично і сприяти економічному розвитку, покращенню якості праці, сім'ї, місцевої громади та суспільства.
European Commission [17]	Концепція, згідно з якою компанії добровільно вирішують внести свій внесок у добробут суспільства та екологічно чисте середовище.
McWilliams, Siegel [18]	Результат між співвідношенням попиту та пропозиції. Під впливом зовнішніх обставин вона може бути використана в стратегічній політиці компанії у вирішенні питань конкуренції.
Aaronson [19]	Прийняття ділових рішень пов'язане з етичними цінностями, відповідно до вимог законодавства, і ґрунтується на повазі до людей, громад та глобального середовища.
Mazurkiewicz [20]	Корпоративна соціальна відповідальність включає відповідальну організацію бізнесу щодо зацікавлених сторін (акціонерів, співробітників, клієнтів та постачальників), ділових відносин з державними (місцевими та національними) інституціями та стандартами, бізнесу як відповідального члена суспільства, в якому він працює та глобальні аспекти спільноти. Підприємствам необхідно керувати таким чином, щоб діяльність відповідала або перевищувала етичні, юридичні, комерційні та суспільні очікування.
Grundey [21]	Корпоративна соціальна відповідальність є добровільною, не визначеною законом, зобов'язанням бізнес-організацій брати до уваги та вирівнювати свої інтереси з клієнтами, працівниками, усіма акціонерами, навколишнім середовищем, їхніми громадами та інтересами інших зацікавлених сторін у своїй діяльності.
Evans, Davis [22]	Корпоративне громадянство, що впливає на роботу.
Young, Thyl [23]	Прихильники парадигми корпоративної соціальної відповідальності вважають, що корпорації повинні мати велику різноманітність зобов'язань перед зацікавленими сторонами (працівниками, керівниками, правліннями) та за її межами (представники громад, уряд,

	клієнти).
European Commission [24]	Реалізуючи соціальну відповідальність, компаніям потрібні процеси інтеграції соціальних, екологічних, етичних, прав людини та споживачів у бізнес-операції. Основна стратегія: мати тісну співпрацю із зацікавленими сторонами.
Pérez, Bosque [25]	Корпоративна соціальна відповідальність: це альтруїзм. Концепція пов'язана з широкою бізнес-стратегією або інвестиціями в вирішення соціальних проблем.
Costas, Kärreman [26]	Корпоративна соціальна відповідальність постає як система управління.
Wokutch [27]	Відповідно до японської точки зору, корпоративна соціальна відповідальність - це вирішення соціальних проблем, орієнтованих на безпеку та охорону праці, організаційні процеси, узгоджену координацію інтересів зацікавлених сторін з метою забезпечення добробуту працівників та акціонерів, а також інших соціальних груп (іноземців, расових та етнічних меншин), жінок і т.д.).
Sheehy [28]	Форма саморегулювання приватного бізнесу є спірною.

Аналіз визначень КСВ показує, що з часом акцент робиться не на абсолютно нових ідеях, а на ставленні до принципів, хоч існує сильна орієнтація на деталі та застосовність у різних сферах діяльності компаній, яка дійсно тільки пояснює та частково доповнює класичне визначення КСВ. З одного боку, це підтверджує саморегульовану функціональність соціальних систем. Однак це далеко не філософське питання, чи може ідея КСВ насправді залежати від розміру компанії (малого, середнього підприємства, міжнародної корпорації), походження капіталу (приватного чи державного) і культурного середовища.

Таким чином, стандарти корпоративної соціальної відповідальності консолідуються в угоді як бізнес-спільнотами, так і міжнародними інституціями. Основні принципи корпоративної соціальної відповідальності представлені стандартом ISO 26000 [29]. Стандартним ядром є відповідальність організації за наслідки своїх рішень, діяльність у суспільстві та навколишнє середовище, що сприяє сталому розвитку, включаючи охорону здоров'я та соціальне забезпечення.

Корпоративна соціальна відповідальність як державного, так і приватного секторів детально викладена в основних положеннях Мережі Глобального Договору ООН, які забезпечують напрямки, які використовуються для управління організацією, що належить до мережі. Ці напрями реалізуються 10 прагненнями рекомендаційного характеру:

- 1) підтримка та повага до прав людини у сфері їхнього впливу на основі міжнародних принципів;
- 2) гарантії того, що організації не будуть підтримувати порушення прав людини;
- 3) сприяння свободі асоціацій та визнання права на ефективні загальні переговори;
- 4) скасування будь-якої обов'язкової або обов'язкової праці;
- 5) скасування дитячої праці;
- 6) скасування дискримінації щодо зайнятості та професії;
- 7) сприяння програмам профілактики, що забезпечують охорону навколишнього середовища;
- 8) вжиття ініціатив для сприяння підвищенню екологічної відповідальності;
- 9) розвиток екологічно чистих технологій і зростаюча поширеність;
- 10) боротьба з усіма формами корупції.

Слід зазначити, що багато з принципів, пов'язаних з правами людини, закріплені в правовій системі країни, за винятком корупції, яка обговорюється лише в контексті організацій державного сектору (Глобальний договір ООН). Важливо, що корпоративна соціальна відповідальність - це процес широкого спектру, який охоплює весь цикл виробництва / розвитку продукції / послуг і пов'язані з цим питання захисту довкілля, соціальні, фінансові та етичні аспекти.

Аналізуючи важливість корпоративної соціальної відповідальності перед організацією, часто підкреслюються аспекти маркетингу, конкуренції, прибутку та інші ключові виміри. Однак, оцінюючи переваги від реалізації основних принципів КСВ як частини сталого розвитку, слід зазначити і певні недоліки. Зокрема, варто погодитись з науковцем О. Охріменко, яка визначає, що бізнес виграє від реалізації принципів соціальної відповідальності. Від розвитку КСВ покращується репутація організації, підвищується рівень довіри до діяльності компанії, якості її товарів і послуг, підвищується професіоналізм кадрового потенціалу, зростає лояльність співробітників до компанії, формується безпечне середовище діяльності, розвивається корпоративна політика [30].

Але разом з тим розвиток цього напрямку в Україні пов'язаний з низкою проблем, які свідчать про відсутність КСВ або про його імітацію.

Л. Петрашко, провівши власне дослідження 120 підприємств, відзначає, що «усі компанії-респонденти практикують певні соціально відповідальні заходи. Більшість національних респондентів на відміну від міжнародних, ведуть КСВ не системно та не в рамках спланованої стратегії. Це означає, що КСВ не сприймається українськими бізнес-структурами як частина стратегічного менеджменту. Інструментами запровадження КСВ для

багатьох з них є PR-заходи, Кодекси етичного ведення бізнесу, Кодекси корпоративної поведінки та стандарти звітності [31].

Серед туристичних підприємств найбільш прогресивними у реалізації принципів корпоративної соціальної відповідальності є туристичний оператор «Тревел Профешнл Груп», який, на основі звітів компанії, щорічно займається активним здійсненням двох соціальних програм [32]. Також впровадженням ключових принципів КСВ займаються туроператори «TUI Ukraine», «Тез Тур», «Аккорд Тур».

Готельні підприємства активно впроваджують корпоративну соціальну відповідальність шляхом реалізації різних програм. Наприклад, готель «Radisson Blu» у Києві, де наявна корпоративна програма «Відповідальний бізнес». Кожний готель має свій індивідуальний план програми «Відповідь Бізнесу», який охоплював наступні сфери: соціально-орієнтована програма, зниження негативного впливу на довкілля, добровільні співробітники, їх безпеку і здоров'я. Цей план має своє втілення в «зеленому» готелі у Києві. Готель тісно співпрацює як з місцевими благодійними фондами, так і з міжнародною благодійною організацією Всесвітній фонд дитинства, визнаною Radisson Hotel Group.

InterContinental Hotels Group, який також представлений на ринку України, займається реалізацією програм КСВ. Компанія оголосила, що до кінця 2019 року вилучить пластикові соломки з їхньої глобальної нерухомості, що представляє більше 5400 готелів у майже 100 країнах світу. Пластмасові соломки вже вилучені майже в 1000 готелів регіону Європи, Близького Сходу, Азії та Африки, і компанія впроваджує універсальні туалетні принадлежности до декількох готельних брендів в Америці для більшого скорочення відходів.

InterContinental Hotels Group є користувачем системи Green Engage. Це онлайн-система раціонального використання ресурсів. Вона вказує готелям, що необхідно зробити, щоб стати «зеленим» готелем, а також показує можливості економії ресурсів і грошей шляхом розрахунків, управління і створення звітів по використанню готелем електроенергії, води і відходів. Крім того, система створює орієнтири і розробляє комплекси заходів з відстеження прогресу. Компанія впевнена, що це величезна перевага для власників, адже енергія є другою за величиною статтею витрат готелю. Також це дає їм можливість адекватно реагувати на зростання цін на енергію і податки на викиди вуглекислого газу, з якими IHG і наші готелі можуть зіткнутися в майбутньому.

Готель Holiday Inn також є учасником програми Green Engage. Зупиняючись в готелі, який бере участь в програмі IHG Green Engage, споживач теж стає учасником багатогранної глобальної ініціативи і вносить свій вклад у захист навколишнього середовища.

Отже, аналіз підприємств сфери гостинності показав, що підприємства розділяють концепцію реалізації корпоративної соціальної відповідальності та намагаються активно ставитися до усіх учасників. Туристичний бізнес більше уваги приділяє соціальним програм, у тому числі як безпосередньо розвитку персоналу, так і навчанню молодих спеціалістів. Значна увага приділяється також і волонтерським програмам, благодійності. Готельні підприємства велику увагу звертають на екологічні програми, збереження довкілля та розвиток персоналу і його оздоровлення.

**Висновки.** Історія розвитку корпоративної соціальної відповідальності зазнала значних змін: трансформувавшись від заперечення ідеї соціальної відповідальності підприємства, окрім відповідальності за отримання прибутку (М. Фрідмен), до визнання відповідальності підприємства за розвиток суспільства на рівні з державою (концепція «корпоративного громадянства»). КСВ характеризується різноманітністю, що охоплює такі сфери, як добробут працівників, екологічні проблеми та корпоративна стійкість. Існування різних підходів до даного поняття підкреслює важливість корпоративної соціальної відповідальності, а також акцентує увагу на ключових принципах КСВ. Розвиток КСВ як частини сталого розвитку звертає увагу на основні проблеми, які раніше залишалися осторонь від підприємницької діяльності, коли бізнес намагався одержати і максимізувати лише економічний ефект. Туристичний та готельний бізнес, з кожним роком, намагаються все більше уваги та зусиль приділяти вирішенню і екологічних, і соціальних проблем. Відповідальне ведення бізнесу стає ключовою концепцією роботи підприємств сфери гостинності.

#### **Список літератури.**

1. Bowen, H. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*. — New York: Harper & Row.
2. Friedman, M. (1970), *The social responsibility of business is to increase its profits*. *The New York Times Magazine*, vol. 09-13, pp. 122-126.
3. Salzmann, O. Ionescu-Somers, A. and Steger, U. (2005). *The business case for corporate sustainability: Literature review and research options*. *European Management Journal*, vol. 23(1), pp.27- 36. DOI: 10.1016/j.emj.2004.12.007
4. Ebner, D. and Baumgarther, R. (2006), *The relationship between sustainable development and corporate social responsibility*. In: *Conference Materials from a Conference in Dublin, Queen's University Belfast, "Corporate Responsibility Research"*; 4th–5th September; Dublin. 2006, available at: <http://www.crrconference.org/>
5. Scott, S. (2007), *Corporate social responsibility and the fetter of profitability*. *Social Responsibility Journal*, vol. 3(4), pp. 31-39. DOI: 10.1108/17471110710840215

6. Grundey, D. (2008), Applying sustainability principles in the economy. *Technological and Economic Development of Economy*, vol. 14(2), pp. 101-106. DOI: 10.3846/1392-8619.2008.14.101-106
7. Weisband, E. (2009), The virtues of virtue: Social capital, network governance, and corporate social responsibility. *American Behavioral Scientist*, vol. 52(6), pp. 905-918. DOI: 10.1177/0002764208327665
8. Ілляшенко, С. М. Застосування корпоративної соціальної відповідальності у сучасному веденні бізнесу // *Фундаментальні основи формування механізмів забезпечення інноваційного розвитку економічних систем. Порівняльний аналіз національних моделей формування механізмів забезпечення інноваційного розвитку у країнах світу : звіт про НДР (пром.) / кер. С. М. Ілляшенко. – Суми : СумДУ, 2011. – С. 215-222.*
9. Колот, А.М. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Колота; Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана», Наук. парк, Ін-т соц.-труд. відносин. К. : КНЕУ, 2012. 501 с.
10. Новікова, О.Ф. Діагностика стану та перспектив розвитку соціальної відповідальності в Україні (експертні оцінки): монографія / О.Ф. Новікова, М.Є. Дейч, О.В. Панькова. - НАН України, Ін-т економіки пром-сті, Донецьк. 2013. 296 с.
11. Erhemjants, O. Li, Q. and Venkateswaran, A. (2013), Corporate social responsibility and its impact on firms' investment policy, organizational structure, and performance. *Journal of Business Ethics*, vol. 118(2), pp. 395-412. DOI: 10.1007/s10551-012-1594-x
12. Nijhof, A. Bruijn, T. Fisscher, O. Jonker, J. Karssing, E. and Schoemaker, M. (2006), Learning to be responsible: Developing competences for organization-wide CSR. *The Challenge of Organizing and Implementing Corporate Social Responsibility*, vol.6, pp. p. 148-172
13. Galbreath, J. and Shum, P. (2012), Do customer satisfaction and reputation mediate the CSR–FP link? Evidence from Australia. *Australian Journal of Management*, vol. 37(2), pp. 211-229. DOI: 10.1177/0312896211432941
14. Sacconi, L. (2006), A social contract account for CSR as extended model of corporate governance (I): Rational bargaining and justification. *Journal of Business Ethics*, vol. 63, pp. 259-281. DOI: 10.1007/s10551-006-9014-8
15. Rhodes, R. (1994), The hollowing out of the state: The changing nature of the public service in Britain. *Political Quarterly*, vol. 65(2), pp. 138-151. DOI: 10.1111/j.1467-923X.1994.tb00441.x
16. WBCSD (1998), Stakeholder Dialogue on CSR, The Netherlands, Sept 6-8, 1998, available at: [www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org).
17. European Commission (2001), Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility – Green Paper. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
18. McWilliams, A. and Siegel, D. (2001), Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, vol. 26(1), pp. 117-127. DOI: 10.5465/AMR.2001.4011987
19. Aaronson, S.A. (2003), Corporate responsibility in the global village: The British role model and the American laggard. *Business and Society Review*, vol. 108(3), pp. 309-338. DOI: 10.1111/1467-8594.00167
20. Mazurkiewicz, P. (2013), Corporate Environmental Responsibility: Is a Common CSR Framework Possible? [Internet], available at: <http://siteresources.worldbank.org>.
21. Grundey, D. (2008), Applying sustainability principles in the economy. *Technological and Economic Development of Economy*, vol. 14(2), pp. 101-106. DOI: 10.3846/1392-8619.2008.14.101-106
22. Evans, W. and Davis, W. (2008), An examination of perceived corporate citizenship, job applicant attraction, and CSR work role definition. *Business and Society*, vol.50, pp. 456-480. DOI: 10.1177/0007650308323517
23. Young, S. and Thyil, V. (2009), Governance, employees and CSR: Integration is the key to unlocking value. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol. 47(20), pp. 167-185. DOI: 10.1177/ 1038411109105440
24. European Commission (2011), Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions a Renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. Brussels.
25. Pérez, A. and Bosque, I. (2013), Extending on the formation process of CSR image. *Social Marketing Quarterly*, vol. 19(3), pp. 156-171. DOI: 10.1177/1524500413489287
26. Costas, J. and Kärreman, D. (2013), Conscience as control – Managing employees through CSR. *Organization*, vol. 3, pp. 394-415. DOI: 10.1177/13505084134n584
27. Wokutch, R. (2014), Corporate social responsibility Japanese style, revisited. *The Journal of Corporate Citizenship*, vol. 56, pp. 11-30. DOI: 10.9774/GLEAF.4700.2014.de.00004
28. Sheehy, B. (2015), Defining CSR: Problems and solutions. *Journal of Business Ethics*, vol. 131(3), pp. 625-648. DOI: 10.1007/s10551-014-2281-x
29. ISO 26000 (Guidance on Social Responsibility) [Internet], available at: <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>.
30. Охріменко, О. Соціальна відповідальність: навч. посібник / О. Охріменко, Т. Іванова. – НТТУ «КПІ». – 2015. – 180 с.
31. Петрашко, Л. Корпоративна соціальна відповідальність в українській бізнес практиці. – Режим доступу: [http://iepjournals.com/journals/14-15/2011\\_6\\_Petrashko.pdf](http://iepjournals.com/journals/14-15/2011_6_Petrashko.pdf)

32. Kubareva, I. Malyarchuk, O. and Pohuda, N. (2018), Corporate Social Responsibility of Ukrainian tourist enterprises: identity, strategy and performance. *Eastern Journal of European Studies*, vol. 9 (2), pp. 145-167.

## References.

1. Bowen, H. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Row, New York, USA.
2. Friedman, M. (1970), "The social responsibility of business is to increase its profits", *The New York Times Magazine*, vol. 09-13, pp. 122-126.
3. Salzmänn, O. Ionescu-Somers, A. and Steger, U. (2005), "The business case for corporate sustainability: Literature review and research options", *European Management Journal*, vol. 23(1), pp.27- 36. DOI: 10.1016/j.emj.2004.12.007
4. Ebner, D. and Baumgarther, R. (2006), "The relationship between sustainable development and corporate social responsibility", *Conference Materials from a Conference in Dublin, Queen's University Belfast, "Corporate Responsibility Research"*, Dublin, 4th–5th September, available at: <http://www.crrconference.org/> (Accessed 20 May 2019).
5. Scott, S. (2007), "Corporate social responsibility and the fetter of profitability", *Social Responsibility Journal*, vol. 3(4), pp. 31-39. DOI: 10.1108/17471110710840215
6. Grundey, D. (2008), "Applying sustainability principles in the economy", *Technological and Economic Development of Economy*, vol. 14(2), pp. 101-106. DOI: 10.3846/1392-8619.2008.14.101-106
7. Weisband, E. (2009), "The virtues of virtue: Social capital, network governance, and corporate social responsibility", *American Behavioral Scientist*, vol. 52(6), pp. 905-918. DOI: 10.1177/0002764208327665
8. Ilyashenko, S.M. (2011), *Zastosuvannia korporatyvnoi sotsial'noi vidpovidal'nosti u suchasnomu vedenni biznesu* [Application of Corporate Social Responsibility in Modern Business Management], Sumy State University, Sumy, Ukraine.
9. Kolot, A.M. (2012), *Sotsial'na vidpovidal'nist': teoriia i praktyka rozvytku* [Social responsibility: theory and practice of development: monograph], KNEU, Kyiv, Ukraine.
10. Novikova, O.F. Dejch, M.Ye. and Pan'kova, O.V. (2013), *Diahnostyka stanu ta perspektyv rozvytku sotsial'noi vidpovidal'nosti v Ukraini (ekspertni otsinky): monohrafiia* [Diagnostics of the state and prospects of development of social responsibility in Ukraine (expert assessments): monograph], NAS of Ukraine, Institute of Economics of Industrial Design, Donetsk, Ukraine.
11. Erhemjamts, O. Li, Q. and Venkateswaran, A. (2013), "Corporate social responsibility and its impact on firms' investment policy, organizational structure, and performance", *Journal of Business Ethics*, vol. 118(2), pp. 395-412. DOI: 10.1007/s10551-012-1594-x
12. Nijhof, A. Bruijn, T. Fisscher, O. Jonker, J. Karssing, E. and Schoemaker, M. (2006), "Learning to be responsible: Developing competences for organization-wide CSR", *The Challenge of Organizing and Implementing Corporate Social Responsibility*, vol.6, pp. 148-172
13. Galbreath, J. and Shum, P. (2012), "Do customer satisfaction and reputation mediate the CSR–FP link", *Evidence from Australia. Australian Journal of Management*, vol. 37(2), pp. 211-229. DOI: 10.1177/0312896211432941
14. Sacconi, L. (2006), "A social contract account for CSR as extended model of corporate governance (I): Rational bargaining and justification", *Journal of Business Ethics*, vol. 63, pp. 259-281. DOI: 10.1007/s10551-006-9014-8
15. Rhodes, R. (1994), "The hollowing out of the state: The changing nature of the public service in Britain", *Political Quarterly*, vol. 65(2), pp. 138-151. DOI: 10.1111/j.1467-923X.1994.tb00441.x
16. WBCSD (1998), "Stakeholder Dialogue on CSR", The Netherlands, Sept 6-8, available from: [www.wbcds.org](http://www.wbcds.org) (Accessed 20 May 2019).
17. European Commission (2001), "Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility", Green Paper, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
18. McWilliams, A. and Siegel, D. (2001), "Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective", *Academy of Management Review*, vol. 26(1), pp. 117-127. DOI: 10.5465/AMR.2001.4011987
19. Aaronson, S.A. (2003), "Corporate responsibility in the global village: The British role model and the American laggard", *Business and Society Review*, vol. 108(3), pp. 309-338. DOI: 10.1111/1467-8594.00167
20. Mazurkiewicz, P. (2013), "Corporate Environmental Responsibility: Is a Common CSR Framework Possible?", available from: <http://siteresources.worldbank.org> (Accessed 20 May 2019).
21. Grundey, D. (2008), "Applying sustainability principles in the economy", *Technological and Economic Development of Economy*, vol. 14(2), pp. 101-106. DOI: 10.3846/1392-8619.2008.14.101-106
22. Evans, W. and Davis, W. (2008), "An examination of perceived corporate citizenship, job applicant attraction, and CSR work role definition", *Business and Society*, vol.50, pp. 456-480. DOI: 10.1177/0007650308323517
23. Young, S. and Thyil, V. (2009), "Governance, employees and CSR: Integration is the key to unlocking value", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol. 47(20), pp. 167-185. DOI: 10.1177/ 1038411109105440
24. European Commission (2011), "Communication from the Commission to the European Parliament, the Council", The European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions a Renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility, Brussels, Belgium.

25. Pérez, A. and Bosque, I. (2013), "Extending on the formation process of CSR image", *Social Marketing Quarterly*, vol. 19(3), pp. 156-171. DOI: 10.1177/1524500413489287
26. Costas, J. and Kärreman, D. (2013), "Conscience as control – Managing employees through CSR", *Organization*, vol. 3, pp. 394-415. DOI: 10.1177/13505084134n584
27. Wokutch, R.E. (2014), "Corporate social responsibility Japanese style, revisited", *The Journal of Corporate Citizenship*, vol. 56, pp. 11-30. DOI: 10.9774/GLEAF.4700.2014.de.00004
28. Sheehy, B. (2015), "Defining CSR: Problems and solutions", *Journal of Business Ethics*, vol. 131(3), pp. 625-648. DOI: 10.1007/s10551-014-2281-x
29. International Organization for Standardization (2010), "ISO 26000 (Guidance on Social Responsibility)", available at: <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm> (Accessed 20 May 2019).
30. Okhrimenk, O. And Ivanova, T. ( 2015), *Sotsial'na vidpovidal'nist'* [Social Responsibility], NTTU "KPI", Kyiv, Ukraine.
31. Petrashko, L. (2011), "Corporate Social Responsibility in Ukrainian Business Practice", available at: [http://iepjournal.com/journals/14-15/2011\\_6\\_Petrashko.pdf](http://iepjournal.com/journals/14-15/2011_6_Petrashko.pdf) (Accessed 20 May 2019).
32. Kubareva, I. Malyarchuk, O. and Pohuda, N. (2018), "Corporate Social Responsibility of Ukrainian tourist enterprises: identity, strategy and performance", *Eastern Journal of European Studies*, vol. 9 (2), pp. 145-167.

*Стаття надійшла до редакції 28.05.2019 р.*