

УДК 338.001.36

Дослідження показників внутрішньокорпоративної соціальної відповідальності

Левченко О.В.

кандидат економічних наук (доктор філософії),
доцент кафедри «Економіка та підприємництво»
Державного економіко-технологічного університету транспорту

Мороз Т.В.

магістр напрямку «Економіка та підприємництво»
Державного економіко-технологічного університету транспорту

У статті досліджено сучасний підхід до впровадження внутрішніх показників корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) і трудові практики їх упровадження в компаніях України для покращення ефективності управління персоналом.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, персонал, показники, трудові практики, розвиток, мотивація, компанія, економічна безпека.

Левченко О.В., Мороз Т.В. ИССЛЕДОВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ВНУТРЕННЕ-КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

В статье исследованы современный подход к внедрению внутренних показателей корпоративной социальной ответственности (КСО) и трудовые практики их внедрения в компаниях Украины для повышения эффективности управления персоналом.

Ключевые слова: корпоративная социальная ответственность, персонал, показатели, трудовые практики, развитие, мотивация, компания, экономическая безопасность.

Levchenko O.V., Moroz T.V. RESEARCH OF INTERNAL-CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY INDICATORS

The article researches the modern approach to the implementation of internal indicators of corporate social responsibility (CSR) and the labor practices of their implementation in Ukrainian companies to improve the effectiveness of personnel management.

Keywords: corporate social responsibility, personnel, indicators, labor practices, development, motivation, company, economic security.

Постановка проблеми у загальному вигляді. На початку XXI ст. більшість великих західних компаній сформуvala свою власну політику КСВ і з успіхом упровадила трудові практики з використання КСВ. В Україні цей процес тільки розпочинається, і лише невелика кількість популярних і відомих компаній запроваджують її у своїй діяльності. Нині вкрай необхідною постає потреба впровадження та вдосконалення саме внутрішніх складників КСВ, оскільки інвестиції в людський капітал найбільш ефективні для підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням показників внутрішньої КСВ присвячено незначну кількість робіт вітчизняних авторів, серед яких: А.М. Колот, О.А. Грішнова, О.О. Герасименко, О.О. Охріменко, Т.В. Іванова та публікації Центру розвитку КСВ [1; 2; 11; 12].

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження осно-

вних видів діяльності та показників ефективності КСВ та їх упровадження в систему корпоративної соціальної відповідальності на вітчизняних підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. До внутрішньої соціальної відповідальності експерти відносять ділову практику щодо власного капіталу, тобто все, що стосується використання та розвитку персоналу на підприємстві. Професор А.М. Колот [1, с. 73] до внутрішньої соціальної відповідальності відносить такі види діяльності компанії:

- безпека праці;
- виробнича демократія;
- стабільна виплата заробітної плати, яка б давала змогу утримувати родину, навчати дітей, забезпечити працівнику гідну старість;
- медичне та додаткове соціальне страхування працівників;
- розвиток персоналу через навчальні програми та програми підготовки і підвищення кваліфікації працівників;

- допомога в критичних ситуаціях;
- соціально відповідальна реструктуризація: розроблення програм, спрямованих насамперед на здійснення реструктуризації в інтересах збереження персоналу компанії.

О.О. Охріменко [2, с. 65] вважає, що формою прояву КСВ у внутрішньому середовищі є корпоративна соціальна політика, основні напрями реалізації якої полягають у такому:

- забезпечення здорових та безпечних умов праці;
- гідна оплата праці, що забезпечує підвищення рівня життя працівнику на основі зростання продуктивності праці, використання мотиваційних форм оплати, участь працівників у прибутках;
- дотримання прав трудящих у галузі соціально-трудова відносин, соціальне партнерство, гарантія свободи діяльності профспілок;
- забезпечення зайнятості шляхом збереження наявних та створення нових робочих місць;
- розвиток людського та соціального капіталу: підвищення освітнього рівня та професійної підготовки кадрів; затвердження в діловій практиці відносин, заснованих на принципах громадянської відповідальності, чесності, взаємній довірі, високої моралі й етиці;
- впровадження «виробничої демократії»: залучення до участі в управлінні підприємства рядових акціонерів і найманих працівників, продаж акцій працівникам підприємств, включення їх представників до складу правління та ревізійної комісії акціонерного товариства;
- надання працівникам додаткового «соціального пакета», різноманітних соціальних послуг, передусім у сфері охорони здоров'я, відпочинку, дозвілля; сприяння у поліпшенні житлово-побутових умов працівників; участь у програмах медичного, соціального і пенсійного страхування;
- створення сприятливого морально-психологічного клімату, виховання працівників у дусі гуманізму, високої моралі і соціальної справедливості.

Важливою сферою КСВ є взаємовідносини компанії з найважливішим стейкхолдером – персоналом. Професійна і соціальна компетентність працівників, мотивація до праці та творчості є джерелами унікальних конкурентних переваг будь-якої компанії. На відміну від окремих заходів кадрової політики корпоративна соціальна відповідальність передбачає довгострокові соціальні проекти з визначенням перспектив розвитку людських ресурсів.

Адекватною реакцією на вимоги корпоративної соціальної відповідальності є стратегічне управління людськими ресурсами, спрямоване на розв'язання соціальних питань сьогодення виходячи з передбачення стратегічних обрисів майбутнього. По суті, це комплексний підхід до управління персоналом, спрямований на розвиток та практичне втілення компетенцій, необхідних для забезпечення стійких конкурентних переваг організації та досягнення її стратегічних цілей. При цьому, згідно з принципами корпоративної соціальної відповідальності, найвищими надбаннями організаційного розвитку стають цінності всебічної реалізації людського потенціалу, що дають можливість забезпечити як тривалий діловий успіх компанії, так і потреби матеріального й духовного добробуту її співробітників.

Результатом відповідального виконання стратегії управління персоналом у взаємозв'язку зі стратегією розвитку компанії, що є передумовою її подальшого ділового успіху, є міра задоволення працівників їх життям і діяльністю в межах організації. Корпоративна соціальна відповідальність у відносинах зі співробітниками справляє вплив на всі компоненти цього показника. Серед них:

- задоволеність співробітника оцінкою своєї праці за умови її об'єктивності;
- задоволеність співробітника оплатою своєї праці;
- задоволеність співробітника розвитком його професійних знань;
- задоволеність співробітника змістом та характером своєї діяльності, її відповідністю його потребам, професійній підготовці та майстерності;
- упевненість співробітника у своєму майбутньому кар'єрному просуванні.

Корпоративна соціальна відповідальність є засобом реалізації стратегічних цілей як самої компанії, так і кожного її співробітника, тому розвиток людини як особистості, як професіонала, як носія традицій і цінностей є визначальним критерієм соціально-економічного розвитку будь-якої організації. Людський капітал, носіями якого є мотивовані, компетентні працівники зі стратегічним баченням, є основою поліпшення економічних показників, джерелом забезпечення прибутковості бізнесу та збільшення національного доходу країни.

Багато вітчизняних підприємств стикаються з постійною втратою свого людського капіталу внаслідок збільшення плинності кадрів, підвищення мобільності працівників, розши-

рення можливостей щодо працевлаштування за кордоном, тому важливим завданням, яке постає перед власниками, керівниками, трудовими колективами підприємств, державними органами влади, є розвиток соціально відповідальної особистості, а формування такої особистості вимагає значних інвестицій.

Одним із напрямів розвитку людини і формування соціальної відповідальності держави, навчального закладу, підприємства, самої людини є професійна підготовка та підвищення кваліфікації персоналу.

Чимало відомих українських компанії усвідомлюють важливість розвитку персоналу як необхідного складника програм корпоративної соціальної відповідальності. Так, компанія «ДТЕК», яка посідає третє місце в рейтингу ТОП-10 компаній – лідерів індексу прозорості щодо КСВ, яку провів центр «Розвиток КСВ» [8], інвестує значні кошти в розвиток і навчання співробітників. У компанії створено корпоративний університет «Академія ДТЕК», яка за п'ять років стала центром навчання та розвитку європейського рівня. Програми навчання включають як тренінги з розвитку компетенції, професійні програми, так і корпоративні програми MBA. За 2016 р. проведено шість модулів корпоративної програми MBA для учасників проекту «Кадровий резерв» і «ТОП-50». Навчальні плани університету орієнтовані на всі категорії персоналу корпоративного центру й управлінської ланки підприємств [5].

У 2016 р. понад 65% співробітників компанії «Київстар» навчалися на курсах підвищення кваліфікації і проходили тренінги особистого розвитку. Для цього компанія організувала 250 навчальних подій і виділила близько 5 тис. годин аудиторного навчання, цілком оплативши навчання та тренінги.

Навчальні програми будуються на засадах індивідуального підходу, виявленні потреб співробітників з урахуванням їхніх побажань до змісту та формату навчальних подій [4].

Програма розвитку талантів «Аргентум» і конкурс «Співробітник року» для персоналу компанії «Київстар» забезпечують додаткові можливості професійного й кар'єрного зростання, а також сприяють формуванню комфортної атмосфери в колективі. Унікальним за своїм змістом є проект IVC, метою якого є стимулювання співробітників висловлювати цікаві креативні ідеї та своє бачення щодо стратегічного розвитку компанії «Київстар» [3]. Навчання має сприйматися працівниками не як примусовий захід, а як заохочення. У зв'язку із цим підприємство має стимулю-

вати працівників до навчання. З-поміж методів стимулювання варто виокремити такі:

- політикою підприємства має бути передбачена залежність розміру заробітної плати від кваліфікації працівника (рівня освіти, наукового ступеня, стажу роботи на підприємстві тощо);

- створення умов для реалізації програм професійного зростання, особливо для цінних і перспективних працівників: надання творчих відпусток, оплата навчання (зокрема, здобуття другої вищої освіти), надання безвідсоткових кредитів на навчання, передплата фахових видань тощо;

- зарахування працівників, що успішно виконують програми навчання, до резерву на заповнення вакантних посад керівників, підвищення таких працівників у посаді тощо.

Питання соціальної відповідальності у сфері професійного розвитку пов'язане з проблемою дауншифтингу. Це – добровільна відмова від високої посади та доходів задля спокійного життя в родинному колі. Дауншифтерами називають людей, котрі добилися певного успіху в професійній діяльності, але свідомо відмовляються від кар'єрного зростання, нової посади та підвищення заробітної плати. Такі люди вирішують змінити життя успішного керівника на менш престижне, але спокійніше життя бізнес-консультанта.

Причинами дауншифтингу можуть бути:

- перегляд цінностей і сенсу життя;
- втома, постійний стрес, тиск на роботі, синдром «згаслого» керівника;

- наявність капіталу, який дає змогу «відійти від справ»;

- незадоволеність роботою, відсутність творчих елементів можуть стати причиною зміни високооплачуваної роботи на роботу з нижчим розміром заробітної плати, але творчого характеру;

- прагнення знайти роботу за покликанням. Часто молоді люди стають жертвами «родинної» кар'єри і, вибравши професію своїх батьків, згодом розуміють, що ця робота їм не підходить, що спонукає змінювати сферу діяльності;
- похилий вік і проблеми зі здоров'ям тощо.

Так, компанія «Київстар» створює всі умови для того, щоб співробітники гармонійно поєднували робочий час та особисте життя. Персоналу компанії надається можливість самостійно планувати свій робочий графік або працювати дистанційно. Віддалена робота поза офісом отримала широке розповсюдження серед співробітників та стала трендом роботи з персоналом [4].

Соціальний пакет – це частина компенсаційного пакету у вигляді додаткових соціальних пільг і виплат працівникам понад передбачених законодавством, винагорода за працю, яку працівник компанії отримує крім заробітної плати. Кожна компанія пропонує свій список компенсацій: безкоштовні обіди, оплата мобільно зв'язку, оплата спортивних занять, оплата путівок на відпочинок та лікування, оплата проїзду, медичні страховки, транспортні витрати користування автомобілем, пільгові кредити, безкоштовне навчання, квартири тощо. Соціальний пакет являє собою набір спеціальних пільг, які організація надає своїм співробітникам понад установлені законодавством зобов'язання. Наприклад, якщо роботодавець серед інших соціальних пільг зазначає, що кількість днів відпустки персоналу становить 24 календарних дні, а ця кількість днів відпустки прописана в Законі України «Про відпустки» як обов'язкова виплата, – це не пільга. Тому все, що співробітникам передбачено законодавством, роботодавець повинен здійснювати обов'язково.

Нерідко компанії використовують соцпакет для затвердження своїх позицій у конкурентному середовищі, наповнюють його додатковими пільгами, щоб «переманити» більш цінних працівників. Нині практично нереально залучити висококваліфікований персонал без надання соцпакета, який забезпечує конкурентоспроможність підприємства і дає можливість утримати цінних працівників від переходу в іншу компанію, стимулюючи їх на довгострокове співробітництво. У кожному конкретному випадку набір пільг соцпакета визначається самою компанією, оскільки дані пільги оплачуються за рахунок одержаного прибутку. Керівникам необхідно дотримуватися певного балансу, щоб бажання сформувати позитивний імідж компанії з наданням соцпакета не відбилося на загальному фінансовому становищі.

Професор А.М. Колот виокремлює сім підходів до формування соціального пакету на підприємстві [1, с. 188-191].

I підхід – установлення однакового набору соціальних виплат і благ усім працівникам підприємства. Так, усі співробітники компанії «Київстар» мають однакові страхові пакети незалежно від своєї посади [4].

«ПриватБанк» забезпечує для всіх співробітників такий стандартний соцпакет:

- пільги на надані банком послуги (пільгове кредитування);
- надання послуг корпоративного мобільного зв'язку;

- консультаційні послуги (юридичні, психологічні, фінансові);
- організація корпоративних заходів;
- забезпечення безпеки співробітників і членів їх сімей;
- організація літнього відпочинку дітей співробітників;
- надання матеріальної допомоги;
- новорічні подарунки дітям;
- обов'язкове медичне страхування співробітників [7].

II підхід – установлення соціальних виплат і благ відповідно до ієрархічної структури підприємства.

III підхід – установлення соціальних виплат і благ відповідно до грейдів.

IV підхід – формування соціальних виплат і благ відповідно до заслуг працівника.

V підхід – формування соціальних виплат і благ за принципом «кафетерію».

VI підхід – формування соціальних виплат і благ за принципом «шведського столу».

VII підхід – монетаризація (грошова компенсація).

При цьому перелік виплат і благ соціального характеру, які надаються всім чи окремим категоріям працівників, і зобов'язання роботодавця щодо їх надання мають бути закріплені в колективному договорі, положенні щодо надання компенсаційного пакета, положенні про оплату праці, положенні щодо формування соціального пакета тощо. Перелік виплат і благ, що належать до соціального пакета конкретного працівника, та особливості їх надання мають відобразитися в його трудовому договорі чи контракті.

Розглядаючи місце соціального пакета в системі корпоративної соціальної відповідальності та мотивації персоналу, треба зазначити, що основна тенденція в розвитку компенсаційної політики провідних іноземних компаній полягає у збільшенні частки соціальних виплат у компенсаційних пакетах. Конкурентна соціальна політика свідчить про те, що керівництво не тільки прагне до максимізації прибутку, а й надає великого значення соціальному забезпеченню найманих працівників, створенню гідних умов праці, збереженню та збагаченню людського капіталу і, зрештою, корпоративній соціальній відповідальності. Брак соціального пакета може вказувати на низьку соціальну відповідальність бізнесу, що зрештою негативно впливає на лояльність і мотивацію працівників.

Керівництво компанії «Київстар» турбується про здоров'я та соціальний захист свого

персоналу і забезпечує кожного штатного співробітника трьома видами страхування: медичним, страхуванням життя від нещасного випадку, 10-річним накопичувальним страхуванням. Медичне страхування є невід'ємною частиною соціального пакету співробітників «Київстар». Працівники можуть отримати медичні послуги у більш ніж 1 000 клінік, оздоровчих закладів та аптек у 99 містах країн [4].

Для забезпечення КСВ розглянемо рівень виробничого травматизму в Україні. Виробничий травматизм і профзахворювання мають значні негативні наслідки, пов'язані з людськими і матеріальними втратами. Виробничий травматизм зумовлює не тільки прямі втрати (грошову компенсацію страхового випадку), але й непрямі втрати, які можуть значно перевищувати прямі. Крім того, суттєвою проблемою є щорічне зростання частки працівників, які здійснюють діяльність у шкідливих і важких умовах праці.

Отже, з огляду на наявність численних проблем у сфері охорони праці вітчизняних підприємств високий рівень виробничого травматизму, важкі умови праці і, як наслідок, високий рівень професійних захворювань, питання посилення соціальної відповідальності у сфері охорони праці та промислової безпеки є надзвичайно актуальними за сучасних умов функціонування підприємств.

Соціальну відповідальність підприємства у сфері охорони праці та промислової безпеки можна визначити як відповідальність за створення системи правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів та засобів, спрямованих на збереження життя, здоров'я і працездатності людини у процесі трудової діяльності, яка передбачає не тільки додержання норм вітчизняного та міжнародного законодавства, а й забезпечення додаткових гарантій у сфері промислової безпеки.

Соціальна відповідальність у сфері охорони праці та економічної безпеки полягає в тому, що підприємство:

- 1) забезпечує належні, безпечні та здорові умови праці;
- 2) забезпечує достатній рівень промислової безпеки;
- 3) вживає заходів, спрямованих на запобігання виробничому травматизму і профзахворюванням;
- 4) забезпечує ліквідацію наслідків аварій та нещасних випадків;
- 5) забезпечує додержання чинного законодавства у сфері охорони праці та впро-

вадження міжнародних стандартів охорони праці на підприємстві [1, с. 202].

Ступінь соціальної відповідальності в Україні переважно базовий. Базовим ступенем соціальної відповідальності підприємства у сфері охорони праці та промислової безпеки є додержання вимог чинного законодавства. Основою законодавства України про охорону праці є ст. 43 Конституції України [10], яка визначає, що кожен має право на належні, безпечні і здорові умови праці.

Так, відповідно до Закону України «Про охорону праці» [9], роботодавець зобов'язаний створювати у кожному структурному підрозділі та на кожному робочому місці умови праці відповідно до вимог нормативно-правових актів, а також забезпечувати додержання прав працівників, гарантованих законодавством про охорону праці.

Високий ступінь соціальної відповідальності підприємства у сфері охорони праці та промислової безпеки передбачає не тільки додержання чинного законодавства, а й забезпечення додаткових гарантій у сфері промислової безпеки, впровадження міжнародних стандартів, розроблення та реалізацію програми у сфері охорони праці та промислової безпеки на підприємстві.

Найвищий ступінь соціальної відповідальності підприємства у сфері охорони праці та промислової безпеки передбачає забезпечення умов, коли діяльність підприємства не завдає шкоди людям, природі, суспільству, наявність ефективної системи запобігання нещасним випадкам на виробництві та виробничому травматизму, розробленої з урахуванням кращого світового досвіду.

З огляду на наявні проблеми вітчизняних підприємств у сфері охорони праці, про які яскраво свідчить високий рівень виробничого травматизму та профзахворюваності, А.М. Колот визначив такі основні напрями посилення соціальної відповідальності у сфері охорони праці та промислової безпеки [1, с. 205-206]:

- 1) імплементація міжнародних стандартів соціальної відповідальності в діяльність підприємств;
- 2) реалізація міжнародних та національних програм, спрямованих на зменшення виробничого травматизму, поліпшення умов праці на підприємствах;
- 3) удосконалення системи моніторингу основних показників у сфері охорони праці та посилення державного контролю над станом охорони праці на підприємствах;

4) посилення громадського контролю над додержанням законодавства про охорону праці (зокрема, посилення контролю, який здійснюється уповноваженими трудових колективів із питань охорони праці та профспілками над створенням безпечних умов праці, належних виробничих та соціально-побутових умов, забезпеченням працівників спецодягом, спецвзуттям, іншими засобами індивідуального та колективного захисту);

5) удосконалення системи навчання із питань охорони праці та професійної безпеки, участь підприємств у спеціалізованих виставках;

6) розроблення та реалізація проектів у сфері охорони праці та промислової безпеки на підприємствах, участь у рейтингах соціально-відповідальних компаній та конкурсах соціальних проектів;

7) участь підприємств у державних програмах у сфері гідної праці.

Одним з аспектів ефективності КСВ є включення КСВ KPIs у діяльність співробітників.

KPIs (ключові показники ефективності) – система показників, за допомогою яких роботодавець оцінює своїх співробітників, в якій показники роботи кожного окремого співробітника пов'язують із загальним KPI компанії, такими як прибуток, рентабельність чи капіталізація [12, с. 16].

Виконання показників KPIs використовують для оцінки ефективності роботи компанії. Кожен співробітник працює для досягнення цілей і в результаті отримує бонуси за їх виконання. Робота з KPI дає змогу спеціалістам краще розуміти, що їм потрібно робити для підви-

щення ефективності. Під ефективністю ми розуміємо не лише обсяг за одиницю часу, а й користь компанії від діяльності співробітника.

Ще одним аспектом ефективності КСВ є роль HR – департаменту з моніторингу та оцінки реалізації стратегії. Важливим інструментом є щорічні дослідження рівня задоволення співробітників.

Висновки з цього дослідження. Нині більшість великих західних компаній сформувала власні політики КСВ і з успіхом упровадила трудові практики щодо КСВ. Ці компанії ефективно використовують людські ресурси і завдяки цьому збільшують власну конкурентоспроможність. Натомість лише невелика кількість вітчизняних компаній, серед яких – «Київстар», «Оболонь», «Нова пошта», «Небесна криниця», «МТС», «Нестле-Україна», проводять велику кількість заходів корисних для людей, довкілля, країни. А для того щоб персонал цих підприємств мав стимул «робити добро», роботодавець повинен захищати права своїх працівників, постійно проводити заходи для мотивації персоналу, надаючи додаткові соціальні пільги понад тих, що передбачає чинне законодавство, при цьому враховуючи фінансові можливості підприємства. Також формою прояву КСВ у внутрішньому середовищі є корпоративна соціальна політика, серед основних напрямів якої виділяють насамперед безпеку праці, що полягає у забезпеченні здорових та безпечних умов праці персоналу компанії. Також слід зазначити, що КСВ може виступати як один із факторів забезпечення економічної безпеки підприємства.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Соціальна відповідальність: [навч. посіб.] / А.М. Колот, О.А. Грішнова, О.О. Герасименко та ін.; за заг. ред. д. е. н., проф. А.М. Колота. – К.: КНЕУ, 2015. – 519 с.
2. Охріменко О.О., Іванова Т.В. Соціальна відповідальність: [навч. посіб.] / О.О. Охріменко, Т.В. Іванова. – К.: КПІ, 2015. -180 с.
3. Офіційний сайт компанії «Київстар» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kyivstar.ua/uk/about/responsibility/employees>
4. Корпоративна соціальна відповідальність компанії «Київстар», звіт за 2013 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://cdn.kyivstar.ua/sites/default/files/about/partners/ks_2013.pdf
5. Офіційний сайт компанії «ДТЕК» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dtek.com/ua/career/academy/>.
6. Звіт сталого розвитку компанії «Оболонь» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://report.obolon.ua/ua/people/life_health/.
7. Офіційний сайт «ПриватБанку» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.managerhelp.org/hoks-246-2.html>
8. Найбільші українські компанії значно поліпшили показник розкриття інформації щодо корпоративної соціальної відповідальності – експерти [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://press.unian.ua/pressnews/1262037-naybilshi-ukrajinski-kompaniji-znachno-polipshili-pokaznik-rozkrittja-informatsiji-schodo-korporativnoji-sotsialnoji-vidpovidalnosti-eksperti.html>

9. Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 № 2694 (редакція станом на 05 квітня 2015 р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2694-12/page>
10. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР (редакція станом на 30.09.2016) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
11. Как повысить эффективность КСО-программ: роль HR: руководство для социально ответственных компаний. – К.: Фарбований лист, 2011. – 39 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://csr-ukraine.org/wpcontent/uploads/2014/08/Kak_povysitj_Effectivnost_KSO_HR_final_cory.pdf
12. Социальная ответственность: «кадры решают все». Ч. 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2014/04/Guide_1.pdf