

## **Відносини з персоналом як пріоритетна сфера корпоративної соціальної відповідальності**

*Василик Сергій Костянтинович, Майстренко Ольга Валентинівна  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця*

Впровадження практик корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) є вимогою і запорукою реалізації на рівні компанії концепції сталого розвитку, яка означає можливість задоволення потреб сучасного покоління без загрози для майбутніх поколінь задовольняти свої потреби. Соціальна відповідальність бізнесу передбачає, зокрема, підтримку балансу економічної ефективності та соціальної результативності діяльності компаній, що створює основу для відповідального ведення бізнесу.

Концептуальні та практичні аспекти соціально-трудова відносин, корпоративної соціальної відповідальності, соціального інвестування, взаємодії бізнесу, держави та суспільства розробляються такими вченими, як: Ю. Алексєєв, М. Анакін, А. Бабіч, Є. Балацький, Д. Баюра, С. Блек, Ю. Благов, О. Богомолів, Г. Боуен, М. Волгін, М. Велаксес, П. Друкер, К. Девіс, О. Дацько, Ф. Котлер, Дж. Мак Гуїра, Ненсі Лі, М. Ліборакін, Г. Фішер, Р. Хейвід, М. Фрідман та ін. [3, 6, 7, 19, 20].

Корпоративна соціальна відповідальність до 2010 року була концепцією, яка мала близько 80 різних визначень: корпоративне громадянство, благодійність, соціальна відповідальність бізнесу, лінія потрійного критерію і т.п. Така різноманітність призводила до абстрактного розуміння КСВ і неможливості порівняння соціальної відповідальності однієї компанії з іншою.

В табл. 1. подані найбільш поширені визначення КСВ у працях вчених, звітах компаній, інформаційних ресурсах світових організацій та інституцій. У визначеннях виділені ключові слова для розуміння терміну (інструмент, концепція, ініціатива тощо).

Відсутність єдиного розуміння змісту і сутності КСВ призводило до вільного трактування терміну, що з одного боку дозволяло компаніям називати заходами з КСВ досить широке коло дій, що не мають до неї жодного відношення (наприклад, рекламні заходи), а з іншого – не сприяло проведенню системних досліджень з КСВ.

Таблиця 1.

## Поняття корпоративної соціальної відповідальності

| № п/п | Визначення, ключові слова   | Автор, джерело                                  |
|-------|---|---|
| 1     | <b>Концепція</b> , згідно з якою компанії інтегрують соціальні та екологічні питання у свою комерційну діяльність та взаємодію із заінтересованими сторонами на добровільній основі   | Європейська Комісія [6, 24]                     |
| 2     | Вільний <b>вибір</b> на користь <b>зобов'язання</b> підвищувати добробут громади через відповідні підходи до ведення бізнесу, а також надання корпоративних ресурсів  | Котлер Ф., Лі Ненсі [7]                         |
| 3     | Добровільна <b>ініціатива</b> ділових кіл, яка стосується діяльності, що виходить за межі простої вимоги дотримання букви закону  | Міжнародна організація праці [6]                |
| 4     | <b>Готовність</b> бізнесу на добровільні соціальні інвестиції, тобто <b>вкладення</b> фінансових, матеріальних, технологічних, управлінських та інших ресурсів для реалізації соціальних програм  | Всеросійська організація якості [15]            |
| 5     | Ефективний <b>бізнес-інструмент</b> , який являється важливою складовою нашої стратегії і планується на майбутнє як і будь-яке стратегічно важливий напрямок діяльності компанії  | Компанія МТС [5]                                |
| 6     | <b>Концепція</b> , у відповідності з якою організації враховують інтереси суспільства, беручи на себе відповідальність за вплив їх діяльності на замовників, постачальників, робітників, акціонерів та інші заінтересовані сторони суспільної сфери   | Українська мережа Глобального Договору ООН [14] |
| 7     | <b>Відповідальність</b> компанії <b>за вплив її рішень</b> та дій на суспільство, навколишнє середовище шляхом прозорої та етичної поведінки, яка:<br>сприяє, сталому розвитку, у т.ч. здоров'ю та добробуту суспільства;<br>враховує очікування заінтересованих сторін;<br>відповідає чинному законодавству та міжнародним нормам поведінки;<br>інтегрована у діяльність організації і практикується в її відносинах з іншими. | ISO 26000 [8]                                   |

Відсутність єдиного розуміння змісту і сутності КСВ призводило до вільного трактування терміну, що з одного боку дозволяло компаніям називати заходами з КСВ досить широке коло дій, що не мають до неї жодного відношення (наприклад, рекламні заходи), а з іншого – не сприяло проведенню системних досліджень з КСВ.

Для подолання цих обмежень і розбіжностей був розроблений і в 2010 році прийнятий стандарт ISO 26000 «Керівництво з соціальної відповідальності» [8], який узагальнив єдине тлумачення різних термінів КСВ. Цей стандарт є першим всесвітньо узгодженим покроковим

керівництвом для реалізації соціальної відповідальності організацією будь-якої групи – над його створенням на протязі п'яти років працювали близько 450 експертів, які представляли різні заінтересовані сторони (урядові та недержавні організації, профспілки, бізнес-організації, організації захисту прав споживачів та дослідні інститути) з 99 країн світу [6].

Згідно Стандарту ISO 26000 основними принципами соціальної відповідальності є [8]:

підзвітність – полягає в тому, що організація має звітувати щодо впливу від своєї діяльності на суспільство і довкілля;

прозорість – яка означає, що організації слід бути прозорою в її рішеннях і діяльності, які впливають на інших;

етична поведінка – організація повинна приймати і застосовувати стандарти етичної поведінки, які якнайповніше відповідають її призначенню і сфері її діяльності;

взаємодія з заінтересованими сторонами – організація має поважати, розглядати інтереси її заінтересованих сторін та всемірно взаємодіяти з ними;

правові норми – організація дотримується всіх чинних законів і правил, вживає заходів, аби бути обізнаною про застосовані нею закони і правила, інформувати тих осіб в організації, хто відповідальний за дотримання законів і правил, і знати, що такі закони і правила дотримуються;

міжнародні норми – організації слід поважати міжнародні норми, в тих випадках, коли ці норми є важливими для сталого розвитку і добробуту суспільства;

права людини – організація повинна визнавати важливість і загальність прав людини, поважати права, зазначені у Всесвітній Декларації з прав людини.

Вимоги стандарту мають в основі положення Глобального договору ООН, що є добровільною ініціативою, яка об'єднує приватні компанії, агенції ООН, бізнес асоціації, неурядові організації та профспілки у єдиний форум задля сталого розвитку через відповідальне та інноваційне корпоративне лідерство. Десять універсальних принципів Глобального Договору орієнтовані на втілення практик відповідального бізнесу у сферах прав людини, стандартів праці, екологічної відповідальності та боротьби із корупцією [25].

Впровадження стандарту ISO 26000 [8], який є керівництвом із соціальної відповідальності (СВ), дозволяє компаніям упорядкувати і систематизувати діяльність в галузі КСВ, впровадити її в загальну стратегію компанії. В такий спосіб реалізується базовий принцип СВ – відповідати очікуванням зацікавлених сторін.

В стандарті-керівництві виділені 7 сфер соціальної відповідальності: організаційне управління; права людини; трудові практики; екологія; відкриті операційні практики; питання споживачів; соціальний розвиток (залучення та розвиток громади).

Крім того, слід зазначити, що для великих європейських компаній КСВ стає фактично стандартом діяльності – Європейська комісія 16 квітня 2013 року прийняла пропозицію внести доповнення в законодавство про бухгалтерський облік. За цією пропозицією великі компанії (з чисельністю працюючих понад 500 осіб) будуть зобов'язані розкривати інформацію про політику, ризики і результати таких аспектів діяльності як:

- охорона навколишнього середовища;
- наймані працівники та інші соціальні питання;
- повага до прав людини;
- боротьба з корупцією і хабарництвом;
- різноманітність Ради директорів [2].

Метою цих нововведень є підвищення прозорості великих європейських компаній з соціальних і екологічних питань.

В основі створення стратегії КСВ є визначення, організація діалогу і співпраці з ключовими заінтересованими сторонами.

Заінтересована сторона (або «стейкхолдер») за визначенням стандарту ISO 26000 – це особа, або група осіб, яка має інтерес у будь-яких рішеннях, або діях організації [8].

Залучення стейкхолдерів – це діяльність щодо створення можливостей для діалогу між компанією та одним або кількома її стейкхолдерами з метою надання інформаційної бази для рішень компанії [8].

Окремі заходи, проекти компаній в галузі соціальної відповідальності мають назву «ініціативи» або «практики», хоча цим поняттям можуть називатися як поодинокі заходи (наприклад, участь у днях захисту довкілля, підтримка певних акцій) так і довготривалі і постійні проекти (наприклад, програми «безпечний інтернет», «мобільна

культура» від «Київстар» [4]). Найбільшу ефективність подібні заходи набувають, якщо діяльність з соціальної відповідальності відповідає стратегічним напрямкам розвитку компанії.

Практики КСВ, як правило, знаходять відтворення у нефінансовій (соціальній) звітності компаній. Єдиного формату звітності не існує, оскільки одним із принципів КСВ є добровільність, проте існує певна послідовність у розвитку звітності – перший звіт може включати інформацію і показники, обрані самостійно, і лише з часом компанії формують звіти, до яких включають показники у відповідності до світових стандартів. Звіт може бути підготовлений навіть у описовій формі, проте завершується таблицею відповідності показників до системи Глобальної ініціативи зі звітності (GRI). Нефінансові звіти, що відповідають вимогам GRI, публікуються на веб-сторінці цієї організації [23]. Оскільки більшість звітів українських компаній ще не відповідають цим вимогам, з ними можна ознайомитись на веб-сторінках компаній, а також Спільноти «Соціально Відповідальний Бізнес» («СВБ») [13]. У 2012 році всього 5 українських компаній подали звіти за стандартом GRI, проте усього було опубліковано 35 звітів. В табл. 2. подано порівняльний аналіз кількості нефінансових звітів в світі, Європі і Україні.

Таблиця 2.

**Кількість нефінансових звітів в світі, Європі і Україні\***

| Рік  | Опубліковано звітів         |                              |   |
|------|-----------------------------|------------------------------|---|
|      | в світі, за даними GRI [23] | в Європі, за даними GRI [23] | в Україні, за даними Спільноти «СВБ» [13] |
| 2008 | 1173                        | 515                          | 5   |
| 2009 | 1565                        | 691                          | 9   |
| 2010 | 2049                        | 878                          | 9   |
| 2011 | 3028                        | 1145                         | 11  |
| 2012 | 3098                        | 1210                         | 35  |

\* - розраховано на основі [13, 23]. Звіти, подані за кілька років враховані у році публікації

Слід відзначити, що динаміка зростання кількості компаній і організацій, що подають нефінансову звітність, відповідає загальносвітовим тенденціям розвитку КСВ.

В умовах зростання важливості людського фактору серед сфер діяльності компаній в галузі корпоративної соціальної відповідальності

(КСВ) особливе значення має політика у відносинах з працівниками. Можливі ініціативи СВ у сфері трудових відносин, стосуються різних сфер життя і діяльності працівників одночасно («родина», «суспільство», «колектив», «друзі», «робота»), допомагаючи досягти балансу між ними. Більшість заходів в певній мірі стосуються декількох сфер.

Існує певна необхідність дослідження практик КСВ в галузі трудових відносин. Метою такого дослідження є впорядкування ініціатив СВ, виявлення тенденцій їх розвитку, поширення досвіду найкращих практик, розробка практичних рекомендацій для компаній, які планують впровадити програми КСВ та дослідження їх впливу на ефективність діяльності.

Зазначимо, що серед шести груп показників, що застосовуються в соціальній звітності, стосунки з персоналом безпосередньо розкриваються в показниках груп «Результативності підходів до організації праці і гідної роботи» та «Результативності в сфері прав людини». В будь-якому разі звіти зазвичай мають розділ, присвячений відносинам з персоналом. Повнота і зміст такого розділу, безумовно, залежить від сфери діяльності, умов праці і сутності роботи, проте узагальнюючи звіти компаній і дослідження стану розвитку КСВ [3, 17, 21, 22], ініціативи і практики стосовно відносин з працівниками зазвичай групуються за наступними напрямками:

- навчання та розвиток,
- зворотній зв'язок та врахування думки працівників,
- здоров'я та безпека,
- баланс між роботою та сім'єю,
- рівність і розмаїття,
- оплата праці та заохочення.

Розглянемо, які саме ініціативи впроваджуються компаніями з високим рівнем розвитку КСВ у Великій Британії [17], Польщі [21, 22], а також стан розвитку трудових практик КСВ в Україні [3].

За напрямом «навчання та розвиток» компанії реалізують ініціативи із підтримки і заохочення працівників до навчання. Приклади практик: узгодження індивідуальних планів розвитку працівників, навчальних схем, консультування, (компанії Boots, Safeway); навчальні центри компаній – комп'ютерні, дистанційні, віртуальні; консультування і організаційна допомога у працевлаштуванні при реорганізації, а також при звільненні (Boots, Unilever, Sainsbury); програми розвитку лідерських якостей (Boots)

та кар'єрного зростання (TESCO); виділення часу і коштів для навчання (у компанії ВР працівники навчаються в середньому 5 днів щорічно, що заохочується).

В польських компаніях також впроваджують ініціативи, що дозволяють новим працівникам швидше і легше адаптуватися до умов праці і, взагалі, роботи у компанії. Зокрема, це програми «Стартер – підручник нового працівника» (Група Allegro), «Вступне навчання і інтеграція нових працівників» (Michelin Polska).

«Зворотній зв'язок» або внутрішні комунікації мають важливе значення для поширення інформації про політику соціальної відповідальності, оцінки заходів з КСВ, впровадження стратегічних рішень взагалі. В компаніях реалізується шляхом відкритих і конфіденційних «прямих ліній» з представниками вищого керівництва. Можливість такої комунікації може бути організована за допомогою телефонного зв'язку, локальної мережі або корпоративного порталу.

Завдяки налагодженим внутрішнім комунікаціям компанії реалізують системи участі персоналу в управлінні. Зокрема, співробітники можуть бути впевнені, що подані ними безпосередньо пропозиції з удосконалення виробництва або скорочення витрат, будуть розглянуті і оцінені [17]. Поширенню програм залучення працівників до управління сприяють і відповідні внутрішні конкурси на найкращі інновації та пропозиції.

«Здоров'я та безпека» – це різноманітні заходи і програми із заохочення здорового способу життя: власні спортивні центри, підтримка корпоративних спортивних команд, проведення медичних обстежень, програми запобігання стресам, фінансування організацій, що допомагають співробітникам з особливими потребами. В 2011 році близько 6 тис. працівників компанії TESCO Polska взяли участь у різних заходах за програмою «Закликаємо жити здорово». Елементами програми є мотивування участі у профілактичних дослідженнях, поширення знань про здоров'я і загрози здоров'ю, заохочення активного способу життя, здорового харчування і неживання тютюну. В ході проекту TESCO проголошено робочим місцем без тютюнового диму, а також організовано конкурс працівників магазинів TESCO на найактивнішу фізкультурну команду.

Вперше вираз «баланс між роботою та сім'єю» було використано у 70-х роках минулого століття для опису балансу між особистим життям і

роботою. У ці роки роботодавці вважали дану концепцію, в основному, як перевагу, що надавалась працюючим матерям, які намагались поєднати вимоги працедавців і необхідність виховання дітей. Проте першою компанією, яка впровадила структуровану програму рівноваги між сім'єю і роботою стала компанія Kellogg. Ця компанія ще у 1930 році запровадила чотири зміни по 6 годин замість традиційних трьох змін по 8 годин [12]. Такі зміни призвели не лише до покращення корпоративної атмосфери, але й до підвищення ефективності і продуктивності.

У 80-х роках вперше з'явився термін «баланс між сім'єю і роботою», розпочалися дослідження, а такі компанії як Merck, Deloitte & Touche та IBM почали вносити відповідні зміни до своєї політики стосовно персоналу.

Програми балансу між роботою та сім'єю реалізуються шляхом впровадження гнучких графіків роботи, можливості працювати вдома, підтримки працівників у догляді за дітьми, організації харчування дітей співробітників під час канікул, наданні перерви у кар'єрі (від 6 місяців до 5 років).

У Великій Британії такі програми мають 20% працедавців, ще 10% впровадять їх найближчим часом [17]. Для утримання топ-менеджерів та особливо цінних експертів може бути передбачена спеціальна оплачувана відпустка (sabbatical) тривалістю від 2 до 12 місяців раз на 7-10 років для завершення дослідження або написання книги [17]. Ще однією ініціативою може бути створення дитячих садків при компаніях, навіть не дуже великих за кількістю працюючих. Так в компанії NIVEA Polska (286 працюючих) створено такий заклад, який відвідує 52 дитини [21].

«Рівність і розмаїття» розкриває програми з недопущення дискримінації (за віком, статтю, етнічною належністю) в практиках компаній, а також відповідного навчання менеджерів. Показовим є приклад енергетичної компанії RWE Polska, в якій, відповідно до прийнятої стратегії зрівноваженого розвитку впроваджена програма «Жінки з енергією», і тепер серед менеджерських посад близько 50% займають жінки [22]. Подібна ініціатива «Жінки в бізнесі» для жінок-менеджерів має і компанія Alliance & Leicester [17].

Ініціативи в сфері «оплата праці та заохочення» певною мірою перетинаються з іншими ініціативами КСВ, що підтверджує необхідність стратегічного підходу при впровадженні подібних програм. Крім того такі



програми дозволяють утримувати найкращих працівників та зміцнювати лояльність до працедавця. Прикладами таких ініціатив є – надання працівникам акцій компанії безкоштовно (Boots) або можливості їх пільгового придбання (Barclays, Sainsbury), можливості вибору пакету заохочень (Cadbury), додаткове заохочення повернення до праці молодих батьків (Avia, BT, Unilever).

Окремої уваги заслуговує такий напрям як підтримка працедавцями волонтерства в компаніях. Безумовно, корпоративне волонтерство можна розглядати як окремий напрям СВ, що активно розвивається в Україні. Зокрема у 2012 році Центр «Розвиток КСВ» провів низку заходів з поширення ідеї корпоративного волонтерства (навчання, тренінги конференції, публікації), а в грудні 2012 розпочався Національний конкурс «Корпоративне волонтерство в Україні-2012» [9]. Проте доцільно розглянути приклади ініціатив з корпоративного волонтерства в огляді трудових практик тому, що ці ініціативи дозволяють працівникам найбільш повно розкрити свій потенціал, реалізувати свої можливості на користь суспільства.

Поширенню відповідних ініціатив в польських компаніях сприяло проголошення Європейською Комісією 2011 рік Європейським роком волонтерства. Більшість впроваджених практик спонукають до суспільно корисної діяльності працівників. Зокрема, в польських компаніях у 2010-2011 рр. застосовувались внутрішні конкурси на отримання грантів працівниками для реалізації власних проєктів, пов'язаних з доброчинністю. Причому в деяких компаніях дозволяється, щоб в команду, яка подає заявку на участь або реалізує проєкт, входили навіть особи, що не є працівниками (програми «Волонтаріат – це здорово!» Банк BGK, «НОРЕ (Надія) волонтера» (NUTRICA). Для інших компаній важливим є саме участь працівників (HENKEL). Оцінювати проєкти можуть як спеціальні комісії, так і всі небайдужі співробітники (наприклад на веб-сторінці компанії – проєкт «Зміни світ» Polkomtel). Фінансова підтримка таких проєктів у 2010 році складала від 3 до 15 тис. злотих (тобто від 1 до 5 тис. долл. США).

Прикладом іншого напрямку діяльності корпорацій на благо суспільства є щорічна ініціатива компанії Kraft Foods Polska «Тиждень волонтаріату», метою якої є подолання проблеми недохарчування, марнування продукції та популяризація здорового способу життя. В межах

цієї акції працівники прибирали докільця, садили дерева, надавали допомогу багатодітним родинам, самотніми матерями, особам з обмеженими можливостями, дитячим будинкам. Працівники організували екскурсії та спортивні змагання для дітей, а також різні господарчі і ремонтні роботи потрібними особам. Загалом акцією було охоплено близько 1700 осіб з усіх регіонів країни, було виконано більше 2300 годин робіт 390 волонтерами (з 3200 працівників). Узагальнюючи практики корпоративного волонтаріату за 2010-2011 рр. можна відзначити, що, не зважаючи на повільне зростання кількості компаній, які впроваджують подібні ініціативи, до акцій залучається все більше працівників. Тобто в компаніях ідей корпоративного волонтерства отримують розуміння і підтримку все більшої кількості працівників. Для працедавців подібні заходи є ефективним способом підвищення мотивації і об'єднання колективу.

Реалізація практик КСВ щодо персоналу дозволяє компаніям досягти суттєвого позитивного соціального ефекту, який обумовлюється покращенням умов праці, кращі (порівняно з конкурентами) можливості для того, щоб залучати, мотивувати та утримувати працівників, покращення психологічного стану працівників від забезпечення балансу між родиною і роботою. В цілому ж впровадження концепції КСВ приносить компаніям і суто економічні переваги: збільшення обсягів продажу та ринкової частки (за рахунок покращення іміджу і посилення впливу компанії); зменшення операційних витрат (застосування гнучких графіків роботи та дистанційних форм зайнятості дозволяє зменшити витрати на оренду офісних площ).

Поширення практик КСВ серед українських компаній має позитивні перспективи. До Державного класифікатора професій внесені назви професій «Менеджери (управителі) із соціальної та корпоративної відповідальності», професійні назви робіт «Експерт із соціальної відповідальності бізнесу», «Соціальний аудитор»; послідовно реалізується проект з розвитку знань в галузі КСВ – дисципліна «Корпоративна соціальна відповідальність» викладається в понад 60 вищих навчальних закладах України [16]. Збільшилась кількість українських компаній, які надають нефінансову звітність – з 15 у 2011 році до 35 у 2012 році [16].

Показовим є той факт, що лідерами з впровадження практик КСВ в Україні є компанії з національним капіталом. Ініціативи КСВ у відносинах з персоналом є потужними заходами з посилення мотивації та утримання

працівників. Впровадження єдиної стратегії з розвитку КСВ сприяє зміцненню іміджу і позитивного сприйняття компанії усіма зацікавленими сторонами.

### **Література**

1. Воробей В., Журовська І. Нефінансова звітність: інструмент соціально-відповідального бізнесу / В. Воробей, І. Журовська. – К. : Представництво ООН в Україні, ТОВ «Інжиніринг», 2010. – 80 с.

2. Европа вводить обов'язкову нефінансову отчетность [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.csr-review.net/index/korporativnaya-socialnaya.html>

3. Зінченко А. Г. Корпоративна соціальна відповідальність 2005-2010: стан та перспективи розвитку / А. Г. Зінченко, М. А. Саприкіна. – К.: Вид-во «Фарбований лист», 2010. – 56 с.

4. Корпоративна соціальна відповідальність «Київстар» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kyivstar.ua/lg/about/responsibility>.

5. Корпоративна соціальна відповідальність компанії МТС-Україна [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://company.mts.com.ua/ukr/corp\\_social\\_resp.php](http://company.mts.com.ua/ukr/corp_social_resp.php).

6. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика: підручник / (за наук. ред. О. С. Редькіна). – К.: Фарбовий лист, 2011. – 480 с.

7. Котлер Ф. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Ф. Котлер, Н. Лі. – К.: Стандарт, 2005. – 302 с.

8. Міжнародний стандарт із соціальної відповідальності ISO 26000. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://csr-ukraine.org/ISO\\_26000.html](http://csr-ukraine.org/ISO_26000.html).

9. Національний конкурс «Корпоративне волонтерство в Україні-2012». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ua.csrukraine.org.ua/?page\\_id=395](http://ua.csrukraine.org.ua/?page_id=395).

10. Нова стратегія Європейської комісії з корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) 2011-2014: швидше, вище, сильніше. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.csr-ukraine.org/ctrategiya\\_evropeyskoi\\_komisii\\_.html](http://www.csr-ukraine.org/ctrategiya_evropeyskoi_komisii_.html).

11. Саприкіна М. Соціальна конкурентоспособність / М. Сапрыкина // Компаньон. – 2012. - № 40. – С. 10-11.
12. Саприкіна М. А. Баланс між роботою та сім'єю: перевага для компаній та працівників / М. А. Саприкіна, Д. В. Каба. – К.: Вид-во «Фарбований лист», 2010. – 30 с.
13. Спільнота Соціально Відповідальний Бізнес. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.svb.org.ua/>.
14. Українська мережа Глобального Договору ООН. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.globalcompact.org.ua>.
15. Центр консалтинга и обучения Всероссийской организации качества. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.globalcompact.org.ua>.
16. Центр «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.csr-ukraine.org/about.html>.
17. Barber L. CSR for Employees: Proof of 'Employer Engagement'. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.employment-studies.co.uk/pdflibrary/mp55.pdf>.
18. Barkay, T. Employee volunteering: Soul, body and CSR // Social Responsibility Journal. – 2012. – 8 (1), pp. 48-62.
19. Juchnowicz Marta. Job satisfaction in service sector in the realm of Polish economy / M. Juchnowicz // Education of economists and managers. – 2012. – № 2 (24). – P. 61-78.
20. Mirvis, Philip. Employee engagement and CSR: Transactional, relational, and developmental approaches // California Management Review. – 2012. – 54 (4), pp. 93-117.
21. Raport Odpowiedzialny biznes w Polsce 2010. Dobre praktyki. – Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2011. – 130 s.
22. Raport Odpowiedzialny biznes w Polsce 2011. Dobre praktyki. – Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2012. – 138 s.
23. Sustainability disclosure database. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://database.globalreporting.org/search>.
24. The European Commission [http://ec.europa.eu/about/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/about/index_en.htm).
25. United Nations Global Compact [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.unglobalcompact.org>.