

УДК 65.014.1:621:364

Т.И.Драбчук

T. Drabchuk

Аннотация

В статье раскрывается сущность социальной ответственности современной организации как составляющей системы управления. Определены основные направления КСО, алгоритм взаимодействия со стейкхолдерами компании. Определены основные преимущества от реализации КСО мероприятий.

Annotation

The article reveals the essence of social responsibility of the modern organization as a component of the management system. The main directions of CSR were determined; the algorithm of interaction with the company's stakeholders was developed. The main advantages of CSR implementation are determined.

Ключевые слова

Социальная ответственность, бизнес, стейкхолдеры, диалог, устойчивое развитие, развитие персонала, репутация.

Key words

Social responsibility, business, stakeholders, dialogue, sustainable development, staff development, reputation.

**РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ
КАК СОСТАВЛЯЮЩЕЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ
DEVELOPMENT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS A
COMPANY'S ORGANIZATION MANAGEMENT SYSTEM**

Нынешнему этапу развития украинской экономики характерны противоречия между необходимостью построения современной социальной системы и отсутствием надлежащих социально-экономических условий; между потребностями в значительных финансовых ресурсах и реальными

возможностями государства по финансированию этой сферы; между старыми организационными формами, новыми задачами экономической реформы и негативными явлениями в обществе.

За последние годы теме социальной ответственности бизнеса (СОБ) в Украине уделяется все больше внимания со стороны бизнес-структур, власти и общества. На место традиционного понимания бизнеса как деятельности, направленной на получение прибыли от производства, реализации товаров, услуг и его распределения между участниками, формируется представление о бизнесе как источнике роста общественного благосостояния, которое достигается путем производства и реализации товаров и услуг. [1]

В рамках стратегии корпоративной социальной ответственности бизнес реализует корпоративные программы, направленные на развитие кадрового потенциала, поддержку местного сообщества, сохранение природных ресурсов. От его деятельности зависит достижение целей, в которых, в конечном итоге, заинтересованно все общество и государство: социально-экономическая стабильность, благополучие общества и уровень жизни граждан.

Сущность социальной ответственности проявляется в убеждении, что современные бизнес структуры несут ответственность перед обществом и эта ответственность лежит за пределами обязательств по созданию и приумножению доходов акционеров и инвесторов компании, это ответственность перед заинтересованными сторонами (стейкхолдерами): работниками компании, потребителями, обществом в целом, правительством и окружающей средой.

Учитывая то, что социальная ответственность является добровольной инициативой бизнеса, изучение этой проблемы важно не только в теоретическом, но и практическом плане. Поскольку, осознание сущности данного явления, то есть достаточная осведомленность, правильное понимание и отношение, а также изучение факторов, которые побуждают предпринимателей внедрять программы СОБ, служит своеобразным индикатором воплощения в жизнь принципов устойчивого развития страны,

позволяет определить влияние и роль такой широко распространенной в мире практики на развитие украинского общества. [2]

Исследованию СОБ посвящены работы таких зарубежных и отечественных ученых, как Ф. Котлер, Х. Боуэн, А. Кэрролл, М. Фридмен, П. Друкер, Р. Фримен, Г.Ф.Остапенко, А. Колот, Н. Марущак, А. Лазаренко, Р и др.

Сегодня концепция корпоративной социальной ответственности (КСО) стала неотъемлемым атрибутом системы управления предприятием. Это обстоятельство объясняется изменением места и роли предприятия в экономических отношениях. Современные предприятия обладают мощностями, ресурсами и властью, которых не было никогда раньше. Эти тенденции усиливаются процессами глобализации и формирования единого коммуникационного пространства. И хотя на протяжении многих веков единственным смыслом существования компаний считалось производство продукта, необходимого людям, сегодня от них ожидают активного участия в решении как локальных, так и глобальных проблем общества [3].

Корпоративная социальная ответственность - это сфера деятельности организации, связанная с решением социально важных проблем как в рамках самой организации, так и за ее пределами, на муниципальном, региональном, национальном, а иногда даже глобальном уровнях: добросовестная деловая практика, развитие персонала организации, охрана здоровья работников и безопасные условия труда, охрана окружающей среды, использование ресурсосберегающих технологий, а также развитие общества. Целью этой деятельности является как достижение высоких результатов и высокого уровня конкурентоспособности, так и обеспечения социального согласия и общественного развития в целом [4].

Система формирования и внедрения социально-ответственного подхода в управление деятельностью организации нами рассмотрена на примере ПАО «Укртелеком», одной из крупнейших компаний Украины, предоставляющей полный спектр телекоммуникационных услуг во всех регионах страны. ПАО

«Укртелеком» является лидером рынка скоростного фиксированного доступа к сети Интернет и занимает доминирующее положение на рынке фиксированной телефонии.

Корпоративная социальная ответственность ПАО «Укртелеком» - это ведение бизнеса в гармонии с обществом, добровольно взятые обязательства компании и активное участие в социальном и экономическом развитии регионов присутствия. Компания ПАО «Укртелеком» ориентирована на долгосрочную перспективу и придерживается в своей деятельности принципов устойчивого развития. Руководство компании понимает, что для сохранения конкурентоспособности на рынке телекоммуникационных услуг сегодня и в будущем, необходимо соответствовать самым высоким международным стандартам в сферах охраны труда и промышленной безопасности, охраны окружающей среды и энергоэффективности, инвестировать в развитие профессиональных навыков сотрудников и способствовать социально-экономическому развитию местных сообществ.

Деятельность ПАО «Укртелеком» базируется на принципах партнерства со всеми международными организациями, операторами, компаниями, правительственными и неправительственными институтами, которые функционируют как в секторе телекоммуникаций, так и за его пределами, с учетом общегосударственных интересов Украины и на основе украинского законодательства и международного права.

Корпоративную социальную ответственность ПАО «Укртелеком» можно представить, как процесс, охватывающий этапы планирования, разработки, внедрения и оценки эффективности мероприятий КСО и базирующийся на соблюдении принципа подчиненности КСО общей цели деятельности предприятия (рис. 1).

В результате, на первом этапе (этапе планирования) осуществляется анализ внутренней и внешней среды деятельности предприятия. При этом, оценку внутренней среды компании следует осуществлять в двух плоскостях.

Первая плоскость - это определение существующего уровня КСО предприятия.

Этап планирования



Рис 1. Этапы планирования, разработки, внедрения и оценки эффективности мероприятий КСО

Вторая плоскость предусматривает оценку имеющихся ресурсов предприятия, которые могут быть использованы для обеспечения реализации КСО мероприятий.

Главным условием для внедрения КСО в деятельность предприятия является обеспечение определенного уровня доходности и финансовой устойчивости предприятия, позволяющего направлять часть ресурсов на

внедрение мероприятий, которые непосредственно не связаны с получением доходов в краткосрочной перспективе.

Оценка внешней среды деятельности компании сосредоточена на трех основных составляющих:

- изучение требований законодательства относительно действующих минимальных норм обеспечения отдельных составляющих КСО предприятия;
- определение требований к деятельности предприятия, которые обуславливаются средой функционирования предприятия или отдельными заинтересованными сторонами, выступающих целевыми группами КСО предприятия;
- анализ деятельности стейкхолдеров по соблюдению принципов КСО в своей деятельности.

Особое внимание уделяется детальному анализу всех стейкхолдеров компании и их интересов, определения самых влиятельных и самых важных среди них, установлению приоритетов в отношении различных групп стейкхолдеров, что позволит сформулировать эффективный план стратегического управления предприятием, установить верное направление развития предприятия, который позволит достичь максимально возможного уровня удовлетворения интересов всех стейкхолдеров предприятия. [5]

На втором этапе осуществляется разработка стратегии КСО предприятия, а именно:

- формирование целей и задач КСО предприятия. При этом, учитываются внутренние (ресурсные преимущества) и внешние (преимущества рыночного позиционирования) особенности предприятия, использование которых позволит получить преимущества перед другими участниками рынка;
- разработка детального плана действий, направленных на преобразование обязательств в сфере КСО, взятых на себя предприятием, в конкретные мероприятия.

При разработке КСО необходимо обращать внимание на два важных момента - возможность разграничения во времени отдельных мероприятий КСО (как тех, что являются частью различных составляющих, так и мероприятий в рамках одной составляющей корпоративной социальной ответственности) и необходимость сопоставления затрат и ожидаемых результатов как при планировании отдельного мероприятия, так и в общем контексте КСО.

В результате, становится возможным совместить и сбалансировать интересы предприятия и потребности общества, как выражение совокупности интересов различных групп заинтересованных сторон.

Третьим и четвертым этапами, соответственно, является внедрение и оценка эффективности разработанных мероприятий. На данных этапах необходимо обратить внимание на обеспечение обратной связи между предприятием и заинтересованными сторонами, что позволяет контролировать промежуточные результаты реализации КСО мероприятий, а также оценивать эффективность разработанной системы и вносить изменения, направленные на ее улучшение. В результате, достигается непрерывность процесса реализации КСО предприятия.

Для первого, третьего и четвертого этапов характерно привлечение групп заинтересованных сторон к процессам оценки, что обеспечивает полноту анализа достижений и недостатков КСО предприятия. Однако, обеспечение обратной связи с заинтересованными сторонами не решает проблему широкого информирования заинтересованных сторон по КСО предприятия. Главная причина - избирательность привлечения представителей заинтересованных сторон. Следует разделять понятия «информирование заинтересованных сторон о результатах КСО» и «налаживание обратной связи с заинтересованными сторонами», поскольку основной целью первого выступает улучшение имиджа и увеличение доверия заинтересованных сторон к деятельности предприятия, а целью второго является улучшение общей практики КСО предприятия.

Именно поэтому, неотъемлемой составляющей всех этапов внедрения КСО является формирование электронной базы данных первичной информации, в основу которой положена идея сравнимости данных о результатах реализации КСО предприятия. Создание подобной базы данных позволит решить проблему подготовки стандартизированных социальных отчетов и, соответственно, обеспечить распространение информации о КСО предприятия среди различных групп заинтересованных сторон.

Диалог со стейкхолдерами является действенным инструментом для успешного решения экономических, социальных и экологических проблем компании. Хорошие и устойчивые отношения со стейкхолдерами являются основой устойчивого развития компании. Ведь привлечение стейкхолдеров в процесс обсуждения и принятия решений по вопросам КСО позволяет компании получить достоверную оценку своей деятельности и лучше понимать собственные риски и возможности. [5]

Стейкхолдеры могут внести существенный вклад в стратегию устойчивого развития компании, в частности на установление конкретных приоритетов социальной и экологической политики. Для повышения результативности КСО программ ПАО «Укртелеком» важно понимать, кто является ключевыми стейкхолдерами компании, а также выявить «точки соприкосновения» для взаимодействия с ними. Лучшее понимание приоритетов стейкхолдеров позволит повысить качественное наполнение КСО программ компании, а также будет способствовать налаживанию партнерских отношений с ними для совместного решения экономических, социальных и экологических проблем.

Именно поэтому ПАО «Укртелеком» должно быть заинтересовано в улучшении эффективности диалога с ключевыми группами стейкхолдеров и определить стратегические подходы к взаимодействию с ними, что поможет эффективно управлять рисками и репутацией, стать компании более прозрачной, а также повысить эффективность реализации ее КСО-программ.

Карта стейкхолдеров ПАО «Укртелеком» представлена на рисунке 2.

Таким образом, эффективное управление отношениями со стейкхолдерами является одной из главных целей управления предприятием.

Анализ стейкхолдеров направлен на выявление таких их характеристик, как: интересы отдельных групп и их относительная власть, влияние на предприятие и значимость каждой группы для его будущего; влияние стейкхолдеров на ресурсы предприятия, на его стратегические активы; партнерства и коалиции, в которые вступают стейкхолдеры и возможные последствия такого их взаимодействия предприятия.



Рис. 2. Карта стейкхолдеров ПАО «Укртелеком»

Наиболее значимыми направлениями взаимодействия ПАО «Укртелеком» с внешними стейкхолдерами можно назвать следующие:

- привлечение новых клиентов путем использования новейших технологий и доступными для клиентов ценами;
- расширение присутствия компании на рынке за счет привлечения инвестиций в развитие сети, разработку новых продуктов и улучшения

системы обслуживания своих абонентов; учета замечаний и пожеланий абонентов путем обеспечения обратной связи;

- соблюдение экологического законодательства;
- развитие волонтерства;
- поддержка социально незащищенных слоев населения;
- реализация ряда партнерских проектов в рамках проекта «Спорт против наркотиков, табака и злоупотребления алкоголем»;
- создание партнерств между бизнесом и образовательным сектором в рамках «Украинского Пакта ради молодежи-2020».

ПАО «Укртелеком» является социально ответственным работодателем, который обеспечивает надлежащий уровень материального стимулирования труда, условий труда, социальной защиты работников и всестороннего обучения, развития и повышения квалификации работников предприятия.

Система внутрикорпоративной социальной ответственности может иметь следующие составляющие (рис. 3.):[6]

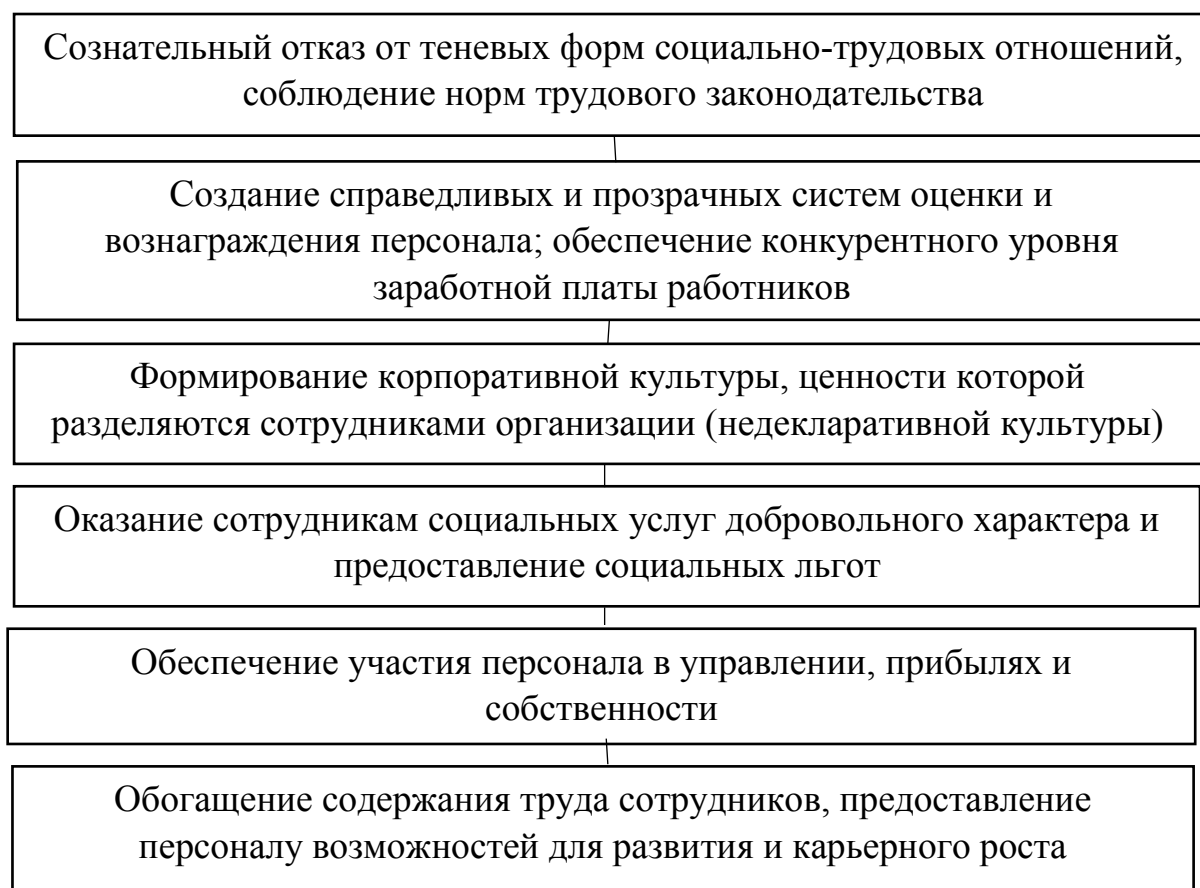


Рис. 3. Система внутрикорпоративной социальной ответственности

Коллективным договором для социальной защиты работников компании ПАО «Укртелеком» предусмотрен перечень льгот (табл.1).

Таблица 1

Составляющие социального пакета компании ПАО «Укртелеком»

№ №	Виды льгот	Составляющие пакета
1.	Материальная помощь	- на лечение (работникам и их несовершеннолетним и совершеннолетним детям, которые учатся на дневной форме обучения в учебных заведениях, в случае хирургической операции или длительного лечения) - на оздоровление (до 1 должностного оклада в год) - на погребение; - в связи с семейными обстоятельствами и стихийными бедствиями; - пострадавшим в результате боевых действий; - материальная помощь несовершеннолетним детям-сиротам, родители которых работали в обществе и умерли, ежемесячно в размере до минимальной заработной платы; - неработающим пенсионерам, которые до выхода на пенсию работали в обществе; - денежные выплаты и подарки ветеранам войны к празднованию Дня победы; - целевая материальная помощь на частичное покрытие расходов на оплату за пользование квартирным телефоном неработающим пенсионерам, непрерывный стаж которых в сфере связи составляет не менее 25 лет.
2.	Дополнительное денежное поощрение работников	- к юбилейным датам; - надбавка за непрерывный стаж; - надбавка для сотрудников, работающих на работах в условиях повышенного уровня шума, в тяжелых и вредных условиях труда; - при награждении работников знаками отличия компании, государственными наградами; - дополнительные оплачиваемые отпуска в связи с семейными обстоятельствами.

3.	Социальные льготы	- компенсация (до 50%) за проживание в общежитии; - 100-процентная компенсация за проживание в общежитии инвалидов и детей матерей-одиночек; - льготные займы при наличии средств; - предоставление банковских кредитов на льготных условиях; - повышение квалификации работников за счет компании; - единовременная выплата при увольнении работников в связи с выходом на пенсию - до 6 должностных окладов в зависимости от стажа; - льготные путевки (при наличии заключений медицинского учреждения) на санаторно-курортное лечение с оплатой до 100% стоимости за счет средств компании; - путевки на оздоровление и отдых работникам и их детям до 18 лет, а также путевки в детские оздоровительные учреждения - на льготных условиях; - организация новогодних праздников и подарков детям работников до 16 лет.
----	-------------------	---

Основные направления в социальной деятельности компании ПАО «Укртелеком»:

- выполнение в полном объеме условий коллективного договора;
- финансирование в полном объеме выплат, предусмотренных коллективным договором;
- предоставление всех определенных коллективным договором компании дополнительных, не предусмотренных законодательными актами, трудовых и социально-бытовых льгот;
- недопущение появления просроченной задолженности по заработной плате и социальным выплатам работникам компании;
- ежегодная индексация зарплаты;
- создание новых рабочих мест в случае расширения направлений деятельности, развития новых технологий, внедрение современного оборудования;

- осуществление, при условии прибыльной деятельности компании, за счет ее средств добровольного медицинского страхования;
- оснащение всех рабочих мест надлежащим техническим оборудованием и создание условий работы, которые соответствуют требованиям техники безопасности, санитарным нормам и правилам и т.д.);
- разработка и осуществление комплексных мероприятий по достижению установленных нормативов безопасности, повышению существующего уровня охраны труда и предотвращения случаев производственного травматизма, профессиональных заболеваний;
- обеспечение расходов компании на охрану труда на уровне не менее 0,5 процента суммы реализованной продукции (оказанных услуг) компании за год.

В компании внедрена система мотивации персонала, которая способствует повышению эффективности и конкурентоспособности и зависит от результатов деятельности как предприятия в целом, так и учитывает трудовой вклад каждого работника:

- премирование работников по основным результатам хозяйственной деятельности;
- премирование работников приоритетных направлений по специальным системами премирования;
- индивидуальное поощрение работников за выполнение особо важных заданий.

Руководство ПАО «Укртелеком» содействует всестороннему развитию персонала. Наиболее значимыми направлениями развития персонала компании являются следующие:

- корпоративное обучение для всех категорий работников;
- система технического обучения для работников технического и IT направлений;
- система привлечения в компанию молодых специалистов;

- «Школа руководителя» для развития управленческих компетенций;
- система дистанционного обучения «Фабрика развития Укртелекома»;
- пилотный тренинг «Подготовка молодых менеджеров» для работников, впервые назначенных на руководящие должности;
- обучение учету по международным стандартам в «КПМГ-Украина»;
- обучение в высших учебных заведениях, учебных центрах фирм - производителей телекоммуникационного оборудования в Украине и за рубежом;
- развитие сотрудничества с учебными заведениями в специализированном обучении по направлению телекоммуникаций в рамках проекта ТехноГен и образовательного проекта «Лучшие - с Укртелекомом», что обеспечивает развитие взаимодействия образования, науки и бизнеса.

Особого внимания заслуживает реализация компанией проекта ТехноГен. «ТехноГен» - это комплексный образовательный проект, который включает:

- стажировку преподавателей вузов в технических подразделениях Укртелекома;
- создание новой программы технического обучения общей командой преподавателей вузов и экспертов компании;
- 3 месяца стажировки студентов по специальной программе;
- для лучших участников - возможность трудоустройства в Укртелекоме.

В дополнение к стандартным практикам и стажировкам для молодежи, которые существуют в Украине, Укртелеком разработал программы, которые должны стать «мостиком» между обучением и трудоустройством, между получением теоретических знаний в вузах и получением практических навыков в реальной бизнес-среде. Опираясь на ведущие мировые практики и методики проведения образовательных проектов, программы Укртелекома отличаются глубоким знанием особенностей современного рынка телекоммуникаций Украины и масштабностью технической модернизации, к участию в которой привлекаются участники. Суть образовательного проекта - в погружении

участников в реалии современного телекоммуникационного бизнеса, получении базовых практических знаний, необходимых в настоящей работе, и участие в разработке и реализации собственных идей.

Поскольку постоянно растет количество факторов внешней и внутренней среды, которые необходимо учитывать в процессе управления компанией, то наряду с определением групп стейкхолдеров учитываются внутренние и внешние факторы, влияющие на их взаимодействие, и разрабатывается соответствующий алгоритм взаимодействия с ними (рис. 4).



Рис. 4. Алгоритм взаимодействия со стейкхолдерами

Менеджеры компании должны ориентироваться на долгосрочную перспективу и разрабатывать систему показателей для обеспечения высокой эффективности взаимодействия со стейкхолдерами. Прежде всего предприятие должно определить тех стейкхолдеров, которые имеют для него наиболее существенное значение, или тех из них, на которых его деятельность влияет в значительной степени.

Построить оптимальное взаимодействие со всеми стейкхолдерами довольно сложно, поскольку отношение между ними невозможно описать количественно. Поиск оптимального баланса удовлетворения интересов стейкхолдеров позволяет предприятию разработать дальнейшую стратегию поведения, которая бы обеспечила эффективное функционирование предприятия. Следовательно, для осуществления эффективного взаимодействия со стейкхолдерами ПАО «Укртелеком» необходимо учитывать интересы всех групп стейкхолдеров и особенности их взаимодействия в современных условиях хозяйствования.

Для привлечения заинтересованных сторон к сотрудничеству используются различные формы взаимодействия. Общение со стейкхолдерами происходит как на неформальных, так и на формальных встречах, и может иметь различные формы - индивидуальные встречи, конференции, семинары, общественные слушания, круглые столы, консультативные комитеты, многосторонние форумы, членство и участие в работе групп, организованных в рамках местного сообщества и тому подобное. Привлечение заинтересованных лиц является интерактивным, то есть двусторонним. [7]

Для выбора метода привлечения стейкхолдеров к взаимодействию необходимо проанализировать его в применении к каждой группе заинтересованных сторон. Следует отметить, что после проведения диалогов с заинтересованными сторонами компания должна обеспечить практическое внедрение результатов взаимодействия, то есть удовлетворение потребностей и ожиданий стейкхолдеров. Вся важная информация, полученная от

стейкхолдеров, должна быть учтена при составлении стратегических и текущих планов деятельности предприятий.

Также важным аспектом, кроме налаживания взаимосвязи с заинтересованными сторонами, является сохранение и закрепление этих взаимосвязей. Это позволит планировать действия и осуществлять информирование заинтересованных сторон относительно дальнейших планов деятельности компании. Одной из важнейших форм обратной связи с заинтересованными сторонами является составление финансовых и нефинансовых отчетов, проектов развития. Такая форма взаимодействия не только формирует доверие заинтересованных сторон к компании, но и позволяет привлекать стейкхолдеров к взаимодействию, делает их более ответственными.

После определения основных стейкхолдеров компании и приоритетных направлений взаимодействия с ними, разрабатывается стратегия, в рамках которой обосновываются цели и сферы взаимодействия.

Подводя итог стоит отметить, что для повышения эффективности деятельности ОАО «Укртелеком» необходима оптимизация отношений с различными стейкхолдерами. В рамках управления взаимодействием с заинтересованными сторонами необходимо:

- учитывать интересы стейкхолдеров, сбалансировав цели и стратегии деятельности компании;
- фокусировать внимание на коммуникациях и инициативах заинтересованных лиц;
- определять направления взаимодействия компании с группами стейкхолдеров;
- осуществлять мониторинг и контроль за поведением заинтересованных сторон, за изменениями в их деятельности с целью учета этих изменений в дальнейшей деятельности.

В заключение, следует отметить, что в результате налаживания тесного сотрудничества со всеми заинтересованными сторонами компании и, как

следствие, обеспечения высокого уровня ее социальной ответственности, ПАО «Укртелеком» будет иметь следующие преимущества [8]:

- укрепление репутации и имиджа компании (социальная направленность бизнеса, соблюдение кодекса корпоративного поведения и деловой этики способствуют укреплению репутации и имиджа компании в обществе и государстве; реализация внутренних и внешних социальных проектов компанией делает ее деятельность более открытой и прозрачной для общества, устанавливает партнерские связи с органами власти, снижая тем самым представительские и рекламные расходы и закрепляя квалифицированные кадры в компании);

- повышение качества управления бизнесом (социальная активность компании способствует повышению производительности труда персонала; сокращению операционных расходов; увеличению продаж; росту лояльности клиентов);

- повышение инвестиционной привлекательности (привлечение компании в систему международной отчетности, в т.ч. и социальной, расширяет возможности участия в международном бизнесе; привлечение инвесторов, что ведет к увеличению капитализации и открывает более свободный доступ к капиталу).

* * *

1. Марущак Н. Корпоративная социальная ответственность в Украине // Вестник Киевского национального университета им. Тараса Шевченко. Серия: Экономика, № 138/2012 - [Электронный ресурс]. - URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-sotsialnaya-otvetstvennost-v-ukraine-v-kontekste-mirovogo-opyta#ixzz4blg5relk> (дата обращения: 17.03.2018).
2. Колот А. М. Социальная ответственность: теория и практика [Текст]: монография / под ред. А. Н. Гладкий. - К.: Финансы, 2012. - 501 с.

3. Корпоративная социальная ответственность: информационно-аналитический портал [Электронный ресурс]. URL: <http://www.csrjournal.com> (дата обращения: 20.03.2018).
4. «Руководство по социальной ответственности» Стандарт ISO-26000 [Электронный ресурс]. - URL: http://www.ksovok.com/doc/iso_fdis_26000_rus.pdf (дата обращения: 20.03.2018).
5. Диалог со стейкхолдерами: рекомендации компаниям - URL: <http://csr-ukraine.org/library/діалог-зі-стейкхолдерами-рекомендац/> (дата обращения: 20.03.2018).
6. Остапенко Г.Ф. Корпоративная социальная ответственность: учеб. пособие /Г.Ф. Остапенко. – Пермь: Изд-во Перм. нац. исслед. политехн. ун-та, 2012. – 112 с. - [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.novsu.ru/file/1088071> (дата обращения: 20.03.2018).
7. Официальный сайт организации "Бизнес за социальную ответственность» (Business for Social Responsibility) [Электронный ресурс] - URL: www.bsr.org S. (дата обращения: 26.03.2018).
8. Пособие по КСО. Базовая информация по корпоративной социальной ответственности // под ред. А. В. Лазоренко. - К.: Издательство «Энергия», 2008. - 96 с.