

## РОЗДІЛ 10. КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ

ОСОБЛИВОСТІ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ У ФОРМУВАННІ ЗАКОНУ  
КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ АГРОБІЗНЕСУFEATURES OF FOREIGN EXPERIENCE IN THE FORMATION OF THE LAW  
OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF AGRICULTURE

*У статті розглянуті питання засад, напрямів та механізмів корпоративної соціальної відповідальності як чинника соціального залучення та реалізації цілей стратегічного розвитку підприємств агробізнесу. Показано, що впровадження в діяльність бізнесу міжнародних стандартів якості, менеджменту екологічної безпеки стало обов'язковою умовою виходу і роботи на європейському ринку. На прикладі компаній деяких країн Балтії підтверджено, що в країнах ЄС спостерігається високий рівень інтеграції соціальної діяльності у загальну стратегію розвитку компанії. Водночас, в розглянутих країнах застосовується індивідуальний підхід до вибору інструментів, що зумовлений пріоритетами соціально-економічного розвитку кожної країни. Досліджено також особливості корпоративної соціальної відповідальності в деяких країнах з трансформаційною економікою, визначено основні етапи її розвитку. Подано характеристику корпоративної соціальної відповідальності в Україні.*

**Ключові слова:** корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), інструментарій впровадження КСВ, переваги та недоліки впровадження КСВ, досвід країн з трансформаційною економікою, благодійна (спонсорська) допомога.

*В статье рассмотрены вопросы основ, направлений и механизмов корпоративной социальной ответственности как фактора социального привлечения и реализации целей стратегического развития предприятий агробизнеса. Показано, что внедрение в деятельность бизнеса международных стандартов качества, менеджмента экологической безопасности стало обязательным условием выхода и работы на европейском рынке. На примере компаний некоторых стран Балтии подтверждено, что в странах ЕС наблюдается высокий уровень интеграции социальной деятельности в общую стратегию развития компании. В то же время, в рассматриваемых*

*странах применяется индивидуальный подход к выбору инструментов, который обусловлен приоритетами социально-экономического развития каждой страны. Исследовано также особенности корпоративной социальной ответственности в некоторых странах с трансформационной экономикой, определены основные этапы ее развития. Дана характеристика корпоративной социальной ответственности в Украине.*

**Ключевые слова:** корпоративная социальная ответственность (КСО), инструментарий внедрения КСО, преимущества и недостатки внедрения КСО, опыт стран с трансформационной экономикой, благотворительная (спонсорская) помощь.

*The article deals with the issues, directions and mechanisms of corporate social responsibility as a factor of social attraction and implementation of the goals of strategic development of agribusiness enterprises. It was shown that introduction of international quality standards and environmental safety management into the business activity became an obligatory condition for the exit and work in the European market. The example of the companies of some Baltic countries confirmed that in the EU countries there is a high level of integration of social activities into the overall strategy of the company's development. At the same time, in the countries concerned, an individual approach to the choice of instruments is applied, which is determined by the priorities of the socio-economic development of each country. The features of corporate social responsibility in some countries with a transformational economy are also studied, the main stages of its development are determined. Description of Corporate Social Responsibility in Ukraine.*

**Key words:** Corporate social responsibility (CSR), CSR implementation tools, advantages and disadvantages of CSR implementation, experience of countries with transformation economy, charity (sponsorship) assistance.

УДК 005.35/336.4-027.63:338.43

**Мазурок П.С.**

аспірант

Білоцерківський національний  
аграрний університет**Даниленко А.С.**д.е.н., професор,  
академікНаціональної академії аграрних наук  
Білоцерківський національний аграрний  
університет

**Постановка проблеми.** Перед вітчизняними сільськогосподарськими підприємствами постає завдання швидко пройти шлях розвитку корпоративної соціальної відповідальності, на який зарубіжні організації агробізнесу витратили декілька десятиліть. З одного боку, вітчизняний досвід підтримки соціальної сфери існує. Однак напрямки і порядок здійснення такої діяльності визначала, регулювала і контролювала держава, вона ж виступала і власником підприємств. На сьогоднішній час у держави немає важелів такого тотального

впливу і корпоративна соціальна відповідальність формується як ініціатива самих підприємств агропромислового комплексу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Основи сучасного підходу до соціальної відповідальності заклав американський економіст Х. Боуен. Теоретичний аналіз існування і взаємодії різних секторів в економічній системі здійснювали А. Вагнер, С. Чейз, Д. Кларк, Е. Хансен, Р. Солоу, Л. Мізес, В. Ойкен, Дж. К. Гелбрейт, Дж. Стігліц. В їхніх роботах отримали висвітлення деякі

аспекти функціонування неринкового сектора, його взаємини з ринковим сектором, закони функціонування та напрямки розвитку.

Проблематика корпоративної соціальної відповідальності останнім часом все більше привертає увагу українських вчених. Значний внесок у її розробку зробили Д. Баюра, І. Каленюк, В. Марченко, С. Мочерний, С. Мельник, В. Осецький, О. Степанова, В. Український, А. Чухно, В. Шаповал та інші. В статті також були використані роботи з економіки підприємств агробізнесу та дослідженнями соціальної (І. Баневої, З. Галушки, О. Грішнєвої, А. Заїнчовського, О. Єрмакова, А. Колота, І. Комарницького, О. Красноручького, В. Кужеля, О. Панухник, Л. Потьомкіна, О. Родіонова). У цих дослідженнях йдеться, насамперед, про традиційні форми соціальної відповідальності. Також вказується про відсутність єдності поглядів науковців щодо сутності, змісту та місця корпоративної соціальної відповідальності у стратегічному наборі підприємств загалом й агробізнесу зокрема.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Існують різні погляди на сутність та зміст закону корпоративної соціальної відповідальності (далі – КСВ). Всі вони виникли та розвивалися в умовах, що відрізняються від умов господарювання сучасних вітчизняних сільськогосподарських підприємств. Для впровадження КСВ, для організацій агробізнесу вони є надто масштабними та потребують уточнення або адаптації. Деякі вчені розглядають її як частину загальної стратегії розвитку підприємства, частину бізнес-стратегії; інші вважають стратегією власне концепцію КСВ, останні пропонують сільськогосподарським підприємствам формувати стратегію КСВ та доповнювати нею стратегічний набір.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення особливостей зарубіжного досвіду формування закону корпоративної соціальної відповідальності підприємств агробізнесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасна концепція КСВ увібрала в себе попередні теоретичні напрацювання та сформувалася як обґрунтування необхідності відповідальності корпорації перед суспільством. Значний вплив на становлення концепції соціальної відповідальності з боку міжнародних організацій та міждержавних об'єднань: Організації Об'єднаних Націй (ООН) та її агенцій, Європейського Співтовариства з його складовими, Міжнародної Організації Праці, провідних світових бізнес-структур та громадських організацій. Основні цілі сталого розвитку сформульовані у низці міжнародних документів та програм, розроблених під егідою ООН (табл. 1).

Як свідчать данні таблиці 1 активізація розвитку КСВ пов'язана із зростанням уваги міжнародних інституцій до ролі соціальних чинників у процесі нівелювання суперечностей економічного розви-

тку суспільства наприкінці ХХ ст. – зростання рівня бідності, дискримінації в праці, соціальної ізоляваності тощо. Також на міжнародному рівні питань сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності стосується так звана «вісімка глобальних ініціатив»: Глобальний пакт ООН (The UN Global Compact); конвенції МОТ (ILO convention); керівні настанови Організації економічного співробітництва та розвитку для транснаціональних корпорацій (The OECD Guidelines for Multinational Enterprises); стандарти ISO серії 14000 (системи екологічного управління); стандарти соціальної та етичної звітності серії AA 1000 (AccountAbility 1000); Глобальна ініціатива звітності (The Global Reporting Initiative – GRI); Глобальні принципи Салівана (The Global Sullivan Principles – GSP); стандарт соціальної відповідальності SA 8000 (Social Accountability 8000), на підґрунті якого розроблені міжнародні, міждержавні та національні стандарти соціальної відповідальності: КСО-2008; ISO 26000; проект ДСТУ «Системи управління соціальною відповідальністю. Вимоги».

Уряди різних країн зростаючими темпами впроваджують КСВ, намагаючись стимулювати, навіть регулювати заходи. Як тільки ці зобов'язання та величини, норми та правила, що лежать в їх основі, формально, закріплено, вони перетворюються на «регульовану КСВ». Така тенденція стала домінуючою у багатьох європейських країнах протягом останніх років. На державному рівні існує багато форм інституційної підтримки КСВ [2].

Запровадження принципів КСВ в Європі розпочалося з утворення в 1995 році мережі європейських бізнесів (European Business Network – CSR Europe), яка зайнялася поширенням і популяризацією принципів КСВ. Офіційно принципи КСВ були представлені на Лісабонському європейському саміті у березні 2000 року.

Уряди країн ЄС займають активну позицію в просуванні КСВ. Основним базовим документом європейських країн є «Green Paper», прийнятий в 2001 році, в якому представлена європейська рамкова політика з КСВ, згідно якої уряд розробляє національну політику, у тому числі механізми і інструментарій підтримки кращих практик і інноваційних ідей. До нього були розроблені додаткові документи, які країни Європейського Союзу використовують при розробці національної політики по КСВ. Серед них:

- «План ЄС щодо захисту довкілля», в якому закріплено основні напрями діяльності держав Європейського Союзу в сфері захисту довкілля;
- «Політика інтегрованого продукту» («IPР»), покликана відстежувати міру впливу виробничих процесів на довкілля і стимулювати впровадження найбільш ефективних способів виробництва;
- «Загальна система екоменеджменту і аудиту» (EMAS), яка рекомендує систему оцінки і звітності

Таблиця 1

**Міжнародні документів та програми сталого розвитку, розроблених під егідою ООН\***

Назва	Дата прийняття	Короткий зміст
Декларація Ріо-де-Жанейро по довкіллю і розвитку	14 червня 1992 р.	Містить 27 принципів сталого розвитку, основні з яких: турбота про людей, захист навколишнього середовища, знищення бідності, прийняття державами ефективних законодавчих актів в галузі навколишнього середовища, всебічна участь жінок в досягненні сталого розвитку тощо.
Глобальна програма дій Порядок денний на XXI ст.	3-14 червня 1992 р.	Розділ I. Соціальні та економічні аспекти. Розділ II. Збереження та раціональне використання ресурсів з метою розвитку. Розділ III. Зміцнення ролі основних груп населення. Розділ IV. Засоби здійснення
Програма дій з подальшого впровадження Порядку денного на XXI ст.	28 червня 1997 р.	I. Заява з викладенням зобов'язань. II. Оцінка прогресу, отриманого з часу проведення конференції ООН по довкіллю і розвитку. III. Здійснення в сферах, де потрібні дії. IV. Міжнародні інституціональні механізми
Декларація тисячоліття ООН	08 вересня 2000 р.	I. Цінності і принципи. II. Світ, безпека і роззброєння. III. Розвиток та подолання бідності. IV. Охорона нашого навколишнього середовища. V. Права людини, демократія та блага управління. VI. Захист вразливих. VII. Задоволення особливих потреб Африки. VIII. Зміцнення ООН
Йоганнесбурзька декларація зі сталого розвитку	04 вересня 2002 р.	Від наших витоків до майбутнього; від Стокгольма до Ріо-де-Жанейро і Йоганнесбурга; ті завдання, що стають перед нами; наша прихильність сталому розвитку; майбутнє за благо стороннім підходом; так буде так!
План виконання рішень Всесвітнього саміту на вищому рівні сталого розвитку	04 вересня 2002 р.	I. Вступ. II. Викоріування бідності. III. Зміна нестійких моделей споживання і виробництва. IV. Охорона і раціональне використання природного природної ресурсної бази економічного та соціального розвитку. V. Сталий розвиток в умовах глобалізації в світі. VI. Охорона здоров'я та сталий розвиток. VII. Сталий розвиток малих острівних держав, що розвиваються. VIII. Сталий розвиток для Африки. IX. Інші регіональні ініціативи. X. Засоби здійснення
Підсумковий документ Всесвітнього саміту 2005 року	16 вересня 2005 р.	I. Цінності і принципи. II. Розвиток. III. Світ і колективна безпека. IV. Права людини і верховенство права. V. Зміцнення ООН
Майбутнє, якого ми прагнемо	27 червня 2012 р.	I. Наше спільне бачення. II. Підтвердження політичної прихильності. III. «Зелена» економіка в контексті сталого розвитку. IV. Інституційні рамки сталого розвитку. V. Рамкова програма дій і подальші заходи. VI. Засоби здійснення
Перетворення нашого світу: Порядок денний сталого розвитку 2030	25 вересня 2015 р.	Встановлює 17 цілей: бідність, голод та безпека продовольства, здоров'я, освіта, гендерна рівність, вода та санітарія, енергетика, економічне зростання, інфраструктура та індустріалізація, нерівність, міста, стале споживання та виробництво, зміна клімату, океани, біорізноманіття, мир та правосуддя, партнерство. Кожна з цілей має свої завдання, а документ загалом містить 169 завдань.

\*Складено автором

з КСВ і спрямована на впровадження в діяльності компанії екологічно дружнього менеджменту;

– «Європейська ініціатива екологічної ефективності» (ЕЕЕІ), розроблена Всесвітньою бізнесрадою із стійкого розвитку, організацією «Європейські партнери за захист довкілля» і Єврокомісією, спрямована на інтеграцію принципів екологічної ефективності в промислові і економічні стратегічні плани компаній;

– Резолюція Європарламенту «Стандарти ЄС для європейських підприємств, що здійснюють свою діяльність в країнах, що розвиваються: назу-

стріч «Європейському корпоративному кодексу поведінки» пропонує створення європейського типового корпоративного кодексу поведінки;

– Стратегія «Європа 2020: стратегія розумного, стійкого і всеосяжного зростання» (прийнята 25 жовтня 2011 року), в якій представлені нові напрями розвитку КСВ в ЄС [3].

Спроби сформувавши універсальну концепцію КСВ знайшли відображення у стандарті ISO 26000 («Керівництво із соціальної відповідальності»), запропонованому Міжнародною організацією зі стандартизації. У цьому документі враховано поло-

ження вищеперахованих стандартів, з метою забезпечення сумісності з іншими системами, необхідними широкому колу користувачів. Автори документу при складанні виходили із засадничих принципів, які, водночас, визначаються як стратегічні цілі реалізації КСВ, зокрема такі: виробництво якісної продукції та послуг для споживачів; інвестиції у розвиток виробництва та людського потенціалу; неухильне виконання вимог законодавства (податкового, трудового, екологічного); побудова добросусідських і взаємовигідних відносин із зацікавленими сторонами; концепція бізнесу, орієнтованого на підвищення національної конкурентоспроможності; врахування суспільних очікувань та загальноприйнятих етичних ділових практик; формування громадянського суспільства через партнерські програми, проекти суспільного розвитку [5].

Розвиток КСВ в Україні консолідувався навколо міжнародних організацій та проектів, зокрема Представництва ООН в Україні, яке в 2006 році започаткувало та підтримує діяльність української мережі Глобального договору ООН. У листопаді 2007 р. Державний комітет України з питань технічного регулювання та споживчої політики взяв під своє керівництво розробку міжнародного стандарту із соціальної відповідальності ISO 26000 «Керівництво з соціальної відповідальності». У новій інструкції враховані всі принципи, зазначені у Глобальній ініціативі ООН. У лютому 2010 р. при Комітеті з питань промислової і регуляторної політики створена Консультативна Рада з розробки проекту Національної концепції розвитку соціальної відповідальності бізнесу [2].

З метою визначення особливостей зарубіжного досвіду формування закону КСВ підприємств агробізнесу проаналізуємо ґенезу його запровадження у деяких країнах найближчого зарубіжжя. Так, для Естонії концепція КСВ є відносно новою і знаходиться на стадії розвитку. Спеціальне законодавство відсутнє. Багато аспектів КСВ регулюються галузевим законодавством – трудовим, торговим, податковим і в області захисту довкілля. В країні існує ряд екологічних лейблів, таких як «Чисте довкілля», «Зелена енергія», «Зелений ключ», «Сертифікат реальна і цікава Естонія», «Майлд марк», «Human's Green Label», «Еко», «ЕС Еколейбл», «Дружній довкіллю продукт». Для підприємств, що мають деякі з цих екологічних сертифікатів, уряд держави застосовує податкові пільги. Підприємства також звільняються від сплати податків з подарунків і пожертвувань недержавним організаціям і фондам, що входять в спеціальний перелік організацій, які звільняються від податку. Щорічно держава організовує конкурс, в якому кращі підприємства в номінаціях «Кращий розробник сучасних технологій року», «Найвагоміший внесок в розвиток

суспільства» нагороджуються почесними грамотами і преміями [6].

За кількістю компаній, що долучилися до Глобального договору ООН, лідирує Литва (45 компаній), на відміну від 15 латвійських компаній та жодної естонської компанії. При цьому специфічними ознаками КСВ у Латвії є такі: вищий рівень та більша зацікавленість в участі у проектах КСВ компаній з іноземним капіталом, у порівнянні з компаніями з переважно латвійським капіталом, що вказує на «застарілі» методи ведення бізнесу національними компаніями; незацікавленість приватних компаній у відкритості та прозорості ведення бізнесу, зокрема звітуванні перед суспільством щодо своїх фінансових дій; нерозуміння населенням сутності та принципів КСВ, суспільна незатребуваність відповідної діяльності бізнесу; не сформованість відповідного інституційного середовища та заохочення СКВ з боку держави, що перетворює соціально відповідальну діяльність на приватну ініціативу окремих фірм [4].

Антошко Т.Р. вказує, що вже на початку ХХІ ст. підприємства Білорусі здатні були перетворитися в потужний фактор розвитку країни адже стануть системою реалізації людського й соціального капіталу. Впровадження КСВ на рівні великих підприємств пов'язане з соціальною політикою держави і повністю відносини КСВ не розкриває. Приватні підприємства Білорусі потенційно мали представляти серйозну соціальну й економічну основу. У приватному секторі зайнято близько 1 млн осіб, тобто 25% всіх зайнятих в економіці країни. На малих підприємствах одержують зарплату і доходи 440 тисяч працівників, на середніх – 300 тисяч осіб. Однак, незважаючи на значення приватних білоруських підприємств, вони досі залишаються малими [1].

Діяльність із широкого запровадження КСВ у підприємницьку діяльність Білорусі розпочалась 26 грудня 2006 р. з презентації Глобального договору ООН. Вже на 1 грудня 2007 р. національна мережа його учасників поєднувала 39 організацій і підприємств Республіки Білорусь. На сьогоднішній день 50 білоруських підприємств уклали Глобальний договір і створили національну мережу його учасників. Керівництво цих підприємств підтвердило готовність використати в діловій практиці принципів етичного ведення бізнесу й стати партнерами держави в рішенні соціальних завдань. Сама поява в Білорусі національної мережі Глобального договору свідчить про визнання бізнесом того факту, що успіх ділової активності багато в чому залежить від благополуччя навколишнього співтовариства, а КСВ є ефективним інструментом управління, здатним забезпечити довгостроковий стійкий розвиток підприємства. Наведемо декілька прикла-



дів. ВАТ «Савушкин продукт» реалізує в Мінську проект «Шкільне молоко», спрямований на зміцнення здоров'я школярів. ЗАТ «МАП ЗАТ» забудовує територію селища Колодищі з метою розвитку сервісу й формування його інфраструктури, реконструює приміщення для селищної амбулаторії [1].

Отже, впровадження КСВ у діяльність білоруських підприємств відбувається під керівництвом держави, тому визначимо, які проблеми в даній сфері вимагають уваги законодавчих органів Білорусі. Так, надання безплатної допомоги регулюється Указом Президента Республіки Білорусь, який і є основним документом у питаннях надання благодійної (спонсорської) допомоги юридичними особами й індивідуальними підприємцями.

Як ми бачимо з аналізу досвіду країн з трансформаційною економікою дієвим механізмом вирішення проблем сталого розвитку є практика КСВ. Ми погоджуємося із думкою Н. Гражевської та А. Мостепанюк, що її специфічними характеристиками в постсоціалістичних країнах Балтії є вищий рівень участі у проектах КСВ компаній з іноземним капіталом; незацікавленість приватних компаній у «відкритому» та «прозорому» веденні бізнесу та звітуванні перед суспільством щодо своїх фінансових дій; недостатня поінформованість населення та відсутність відповідних вимог до бізнесу з боку суспільства; не відпрацьоване належного інституційного забезпечення та механізмів заохочення соціально відповідальної діяльності бізнесу з боку держави тощо [4].

Реалізація КСВ в Україні характеризується тим, що більшість компаній, які дотримуються такої політики, є дочірніми компаніями міжнародних корпорацій; вітчизняні компанії «формально» наслідують принципи КСВ країн ЄС виходячи із стратегічних євроінтеграційних пріоритетів України. Також фактом залишається те, що в країні не сформована законодавча база щодо КСВ, не розроблені методики оцінювання її ефективності; спостерігається слабка суспільна підтримка КСВ та недовіра до крупних вітчизняних компаній тощо.

Однак, варто зазначити, що події останніх років сприяли активізації КСВ українських компаній, що викликано започаткуванням радикальних соціально-економічних реформ та військовими діями на Сході України. Беручи до уваги, що постсоціалістичні країни в цілому мають багато спільного на шляху розвитку КСВ, реалізація такої діяльності в національних економіках потребує врахування специфіки їхнього господарського розвитку, історичних та культурних особливостей окремих країн. У цьому контексті ефективний розвиток КСВ в Україні потребує інституційного впорядкування практики КСВ, сприяння «відкритості» дій приватного бізнесу та держави

з метою зниження рівня недовіри в суспільстві; заохочення приватного бізнесу до реалізації пріоритетних цілей політики КСВ шляхом надання певних податкових пільг та переваг; інформаційне забезпечення та сприяння підвищенню іміджу компаній, що притримуються принципів КСВ; позиціонування КСВ як глобальної конкурентної переваги вітчизняного бізнесу; підвищення рівня економічної грамотності населення, поширення ідей КСВ серед працівників, споживачів, населення в цілому [4].

Отже, ефективність КСВ на підприємствах аграрного сектору (як і підприємств інших галузей) залежить від залучення до програм соціальної відповідальності якомога більшого числа учасників, що уможливорює використання в процесі суспільного відтворення раніше не задіяних соціальних ресурсів та подолання соціальної ізоляції. З іншого боку, реалізація цілей КСВ – створення умов для реалізації прав людини та гідної праці, соціального забезпечення, активної участі громадян у суспільному житті та прийнятті суспільно значимих рішень – сприяє суспільній підтримці економічної політики, спрямованої на сталий економічний розвиток, та є основним чинником соціальної згуртованості.

**Висновки з проведеного дослідження.** Як показало дослідження, досвід зарубіжних країн засвідчує, що їх уряди активно залучені в розвиток і просування КСВ. Роль держави проявляється при реалізації наступних основних функцій: держава як законодавець і контролюючий орган; держава як наймач; держава як споживач і покупець; держава як партнер; держава як інституціональний інвестор; держава як учасник міжнародних відносин. Найбільш значимих результатів добилися ті країни, які використовують системний підхід в розвитку КСВ. У цих країнах призначені відповідальні державні структури, які координують роботу за усіма напрямками. Підхід до вибору інструментів індивідуальний і підбирається з урахуванням пріоритетів соціально-економічного розвитку країни і важливості економічних, екологічних і соціальних аспектів.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Антошко Т.Р. Особливості впровадження корпоративної соціальної відповідальності в країнах з трансформаційною економікою / Т.Р. Антошко // Економіка та держава. – № 6. – 2012. – С. 89-93
2. Антошко Т.Р. Формування інституційних основ корпоративної соціальної відповідальності в Україні / Т.Р. Антошко // Сучасні проблеми економіки та підприємництва. – Випуск 13. – 2014. – С. 6-12
3. Боднарук О.В. Європейський досвід державного регулювання корпоративної соціальної відповідальності / О.В. Боднарук // ДонДУУ «МЕНЕДЖЕР». – № 2 (71). – 2016. – С. 41-48

4. Гражевська Н., Мостепанюк А. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності в умовах загострення глобальних проблем сучасності / Н. Гражевська, А. Мостепанюк // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка: Економіка. – 12(177). – 2015. – С. 12-17

5. Поважний О. С. Корпоративне управління:

підручник / О.С. Поважний, Н. С. Орлова, А.О. Харламова. – К. : Кондор, 2013. – 244 с.

6. Шевченко О.В. Регулювання політики корпоративної соціальної відповідальності: практика країн-членів Європейського Союзу / О.В. Шевченко // Актуальні проблеми міжнародних відносин. – Випуск 122 (частина I). – 2014. – С. 12-21.