

Н.А. СУПРУН, д.е.н., провідний науковий співробітник,
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»

ІНСТИТУТ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ: ПРИНЦИПИ, ЗАВДАННЯ ТА ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ.

В умовах системної перебудови економіки України у напрямі її адаптації до світових стандартів ринкового господарювання, в яких має домінувати соціальна орієнтація, нагальної актуальності набуває поширення в вітчизняному підприємницькому середовищі загальноприйнятих у світовій практиці норм корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Зростання наукового та практичного інтересу до розвитку інституту соціальної відповідальності спричинене загостренням соціально-економічних проблем, що особливо виявилось у зростанні циклічності та диспропорційності світового економічного розвитку у другій половині ХХ ст.

Одним із засадничих чинників розвитку КСВ стали наукові дослідження, концептуальні засади яких було сформовано ще у середині ХХ ст. у праці американського економіста Г. Боуена «Соціальна відповідальність бізнесмена» (1953) [11]. В означеній праці автор сформулював доктрину соціальної відповідальності як обов'язку бізнесменів здійснювати таку політику та приймати такі рішення, які є пріоритетними з огляду на етичні цінності та цілі розвитку всього суспільства. В результаті еволюції теоретичних поглядів на природу етики бізнесу, корпоративного громадянства та соціальної відповідальності у працях західних науковців К. Девіса [13], А. Керолла [12], Д. Чандлера [15], Ф. Котлера та Ненсі Лі [7] та інших сформувалася наукова концепція корпоративної соціальної відповідальності як обґрунтування необхідності відповідального відношення всіх учасників суспільної взаємодії до суспільства та навколишнього середовища.

Останнім часом проблема доцільності впровадження практик КСВ привертає увагу значного кола науковців: насамперед, слід назвати праці Ю. Благова [2, 4], Ю. Бегми, О. Віннікова, О. Редько [1], В. Воробєя [3], О. Лазоренко [8], Р. Колишка [8], Н. Супрун [10], П. Калити [5]. Як свідчать результати названих публікацій, на пострадянському просторі розвиток системи КСВ пов'язується насамперед із бізнес-середовищем. При цьому роль підприємництва у розвитку даного інституту оцінюється неоднозначно: з одного боку, зберіга-

ються певні очікування по відношенню до бізнесу (що є наслідком радянської історичної спадщини, яка визначає патерналістську модель поведінки населення); з іншого – ускладнення соціально-економічної ситуації об'єктивно формує суспільний запит на виявлення активності бізнесу у соціальній сфері. Разом з тим, практика впровадження стратегій КСВ свідчить про відсутність системного розуміння функцій та завдань інституту корпоративної соціальної відповідальності, що гальмує розвиток інституту КСВ та обмежує його ефективність.

Метою даної публікації є узагальнення результатів дослідження соціально-економічної природи інституту корпоративної соціальної відповідальності та виокремлення на цій основі принципів, завдань та пріоритетних напрямів розвитку даного інституту.

Корпоративна соціальна відповідальність розглядається у статті як системна діяльність, що відображає добровільне рішення організації брати на себе зобов'язання по реалізації соціальних ініціатив (як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі), результати яких сприятимуть підвищенню стабільності організації у довгостроковій перспективі, зміцненню її ділової репутації як соціально відповідального суб'єкта, сприяють вирішенню завдань сталого розвитку організації та суспільства в цілому.

Визначення сутності корпоративної соціальної відповідальності потребує розмежування понять дотичних, але нетотожних із ним. Досить часто у сучасній діловій практиці та науковій літературі КСВ розглядається як синонім таких термінів як: «корпоративне громадянство» (corporate citizenship), «соціально-відповідальне інвестування» (socially responsible investment), «стратегія потрійного результату» (triple bottom line approach), «сталі розвиток» (sustainability development). Відповідно, існує кілька різних підходів щодо трактування КСВ (рис.1).

© Н.А. Супрун, 2011



Рис.1.

Порівняння представлених трактувань КСВ свідчить, що, незважаючи на певні особливості у підходах, найчастіше КСВ розглядається як аналог поняття «соціальна відповідальність бізнесу», яке трактується як добровільна ініціатива компанії, що має на меті досягнення сталого розвитку та здійснюється з урахуванням потреб власного персоналу, місцевих громад і навколишнього природного середовища.

Соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) визначає зобов'язання підприємницьких структур брати на себе відповідальність перед суспільством та усіма заінтересованими особами (власниками, працівниками компанії, місцевими громадами і суспільством загалом) за результати своєї діяльності не лише в економічній, але й у соціальній та екологічній сферах. Традиція ототожнення понять «корпоративна соціальна відповідальність» та «соціальна відповідальність бізнесу» може бути пояснена тим, що історично КСВ як практичний механізм вирішення соціально-економічних проблем суспільства отримав поширення саме у бізнес-практиці.

Розмежовуючи поняття КСВ та СВБ слід звернути увагу, що корпоративна соціальна відповідальність є поняттям більш широким у змістовному наповненні, аніж соціальна відповідальність бізнесу, оскільки стосується не лише підприємницького середовища, а й всього суспільства в цілому.

Розбудова ефективної моделі ефективної соціальної відповідальності передбачає застосування напрацьованих світовою практикою концептуальних підходів КСВ, що визначають

принципи, цілі та сфери реалізації соціально-відповідальних ініціатив. Засадничими принципами корпоративної соціальної відповідальності, на яких має будуватися відповідна стратегія компанії, є такі:

- Відповідальність за результати діяльності
- Добровільність
- Врахування потреб та очікувань заінтересованих осіб
- Інтегрованість у довгострокову стратегію розвитку організації
- Відповідність правовим (в тому числі – міжнародним) та етичним нормам, що є прийнятими у суспільстві
- Прозорість діяльності
- Підзвітність
- Узгодженість із цілями сталого розвитку суспільства

Реалізуючи стратегію КСВ, організації повинні будувати її на означених принципах та чітко визначених цілях компанії у сфері соціальної відповідальності.

Стратегічними цілями програм КСВ є:

- виробництво якісної продукції та послуг для споживачів;
- дотримання правил чесної конкуренції;
- інвестиції у інноваційне відтворення та людський розвиток;
- побудова добросусідських і взаємовигідних відносин із заінтересованими сторонами;
- концепція діяльності, орієнтована на підвищення національної конкурентоспроможності;

• формування громадянського суспільства через партнерські програми та проекти суспільного розвитку.

Розбудова політики КСВ повинна відбуватись з урахуванням взаємодії економічної, соціальної та екологічної сфер діяльності ком-

панії у нерозривній єдності. Разом з тим, організація та реалізація ефективної стратегії КСВ передбачає чітке розмежування зовнішньої та внутрішньої сфери КСВ (представлені у таблиці 1).

Таблиця 1

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
<ul style="list-style-type: none"> • управління якістю; • охорона здоров'я та безпека праці; • екологічний менеджмент; • політика соціально-трудових відносин; • формування організаційної структури представництва інтересів власників (корпоративного управління); • дотримання прав людини у відносинах персоналом • програма мотивації і кар'єрного росту • етичні стандарти діяльності • внутрішнє волонтерство. 	<ul style="list-style-type: none"> • управління впливами на довкілля; • розкриття інформації, прозора звітність організацій, яка включає соціальну звітність; • дотримання правил "чесної конкуренції"; • відповідальне управління ланцюгами постачання; • налагодження відносин із постачальниками, споживачами, місцевим громадами, урядовими структурами, НУО, освітніми закладами; • дотримання прав людини у відносинах з постачальниками, споживачами; • соціальне інвестування; • благодійна діяльність: <ul style="list-style-type: none"> - гранти / кредити на благодійні цілі - меценатство - спонсоринг - діяльність <i>pro bono</i>¹ - ендавмент² - венчурна та відсоткова філантропія - волонтерство

Центральний елемент концепції КСВ – це відповідальність, що виявляється щодо різних груп осіб, які мають легітимний інтерес та очікування щодо діяльності компанії, та на яких діяльність компанії справляє певний вплив (таблиця 2).

Отже, важливою складовою програм КСВ є побудова системи відносин із заінтересованими сторонами (працівниками, споживачами, партнерами, державою, громадськістю тощо), що передбачає врахування їх законних інтересів та активну співпрацю з ними. Важливість такої стратегії визначається тим, що компанія не може існувати незалежно від середовища, в якому вона функціонує, і кінцевий успіх її діяльності залежить від ефективності взаємодії різних груп осіб. Очікування заінтересованих осіб можуть стосуватися різних аспектів діяльності компанії: від покращення якості продукції до задоволення конкретних вимог. Внутрішні та зовнішні стейкхолдери компанії мають різний рівень вимог та можливість їх

донесення до організації (розмежування внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів представлено у табл. 3). Відтак, політика КСВ повинна бути скерована на оптимізацію взаємодії значного кола груп інтересів, на основі врахування їхніх очікувань та нівелювання² можливих ризиків.

¹ Діяльність «*pro bono*» (від лат. *pro bono publico* – заради суспільного блага) – надання професійної допомоги благодійним, громадським та іншим некомерційним організаціям, а також фізичним особам, які не спроможні такі послуги оплатити.

² Ендавмент (від англ. *endowment* – внесок) – цільовий фонд, призначений для фінансової підтримки діяльності неприбуткових організацій, як правило, закладів освіти (університети, коледжі, приватні школи); культури (театри, музеї, бібліотеки); медичних та релігійних організацій.

Таблица 2

Об'єкти відповідальності:	Предмет відповідальності
споживачі	якість товарів та послуг, створення «безпечної» реклами, справедливе ціноутворення
працівники	безпека праці, соціальний захист, трудові права
партнери	дотримання умов контрактів та етичних норм ведення бізнесу
довкілля	екологічна безпека та менеджмент, економія ресурсів, екологічна утилізація відходів
громадяни	дотримання прав працівників, місцевих жителів, уникнення будь-яких форм дискримінації, примусової праці
інші групи заінтересованих осіб: влада, місцева громада та НУО	участь у соціально-економічному розвитку регіону

Таблица 3

Стейкхолдери	
Внутрішні	Зовнішні
працівники акціонери власники менеджери компанії	інвестори партнери кредитори громадські організації місцева громада урядові структури

Важливим економічним ефектом від розбудови ефективної системи взаємодії із стейкхолдерами є зменшення ризику невизначеності за допомогою налагодженої системи управління нефінансовими ризиками (політичними, соціальними, кадровими, екологічними, ризиками репутації, державного регулювання, корпоративного управління та ін.), що виникають в процесі діяльності компанії. Управління нефінансовими ризиками повинно бути скероване на формування внутрішнього та зовнішнього середовища компанії на засадах компетентності, екологізму та етичних корпоративних цінностей. Визначаючи нефінансові ризики як ризики недосягнення мети компанії, зумовлені поведінкою ключових груп впливу, в межах загальної стратегії КСВ необхідно налагоджувати постійну роботу по виявленню та регулюванню взаємодії із заінтересованими сторонами, кожна з яких виявляє щодо бізнесу

економічні, правові, етичні очікування. Ефективність КСВ-стратегій залежить від відповідального відношення компанії щодо цих очікувань та адекватної відповіді на них. Стратегія розвитку соціально відповідальних ініціатив бізнесу повинна орієнтуватися на визначення основних прав заінтересованих осіб та заохочення активної співпраці між ними і компаніями у забезпеченні довготривалого та стабільного розвитку.

Основою розбудови системи взаємовідносин із заінтересованими сторонами (ЗС), може стати матриця, яка запропонована Р. Фріменом [14]: необхідно визначити всіх важливих стейкхолдерів компанії, виокремити найбільш значимі групи (за критеріями їх впливовості, законності та терміновості їхніх вимог), сформулювати власну стратегію відносин із ними (найбільш поширені моделі стратегій показано у таблиці 4).

Таблиця 4

Тип стратегії	Характеристика
стратегія інформування (information strategy)	Основною метою є поширення інформації про діяльність організації. Така інформаційна модель ґрунтується на тезі, що ЗС є досить впливовими, вони можуть як підтримати організацію (лояльністю, споживчими звичками), так і заподіяти їй шкоду (через демонстрації, страйки, бойкоти). Зв'язок є однобічним - від компанії до стейкхолдерів.
стратегія реагування (response strategy)	Стратегія заснована на двосторонній асиметричній комунікаційній моделі, що базується на зміні поведінки компанії в залежності від запитів ЗС. Ґрунтується на опитуваннях, ринкових дослідженнях та спостереженнях за цільовими групами.
стратегія залучення (involvement strategy)	Стратегія базується на симетричній двосторонній моделі комунікації та систематичному взаємовигідному діалозі між компанією і її стейкхолдерами.

Важливо відзначити, що система взаємодії із заінтересованими сторонами повинна будуватись на загальноприйнятих міжнародних стандартах і методиках організації процесів управління як фінансовою, так і нефінансовою складовою бізнесу та включати такі основні елементи, як: збалансований облік позицій та очікувань груп впливу; взаємовигідна співпраця; діалог із громадськістю та ведення нефінансової (соціальної) звітності.

Іншою важливою складовою КСВ є підготовка та оприлюднення нефінансової (соціальної) звітності, яка засвідчує відповідність задекларованих компанією цінностей та цілей у сфері КСВ реально отриманим результатам. Демонструючи результати соціальної та екологічної політики, компанії у соціальних звітах оприлюднюють також і перспективні напрями подолання проблем розвитку [6]. На сучасному етапі розвитку міжнародного бізнесу відсутність соціальної інформації про діяльність компанії розглядається як ризик невизначеності. Саме тому зростає обсяг відкритої звітності компаній щодо соціальних проблем, наприклад, про екологічні наслідки діяльності компанії, рівень професійної захворюваності, випадки травматизму на виробництві тощо.

Одним з варіантів представлення необхідних показників у звітності компанії є підхід Triple Bottom line (3BL, принцип потрійного

критерію), згідно з яким ефективність компанії оцінюється за трьома аспектами - економічними, соціальними й екологічними результатами діяльності. Дані результати представлені відповідними розділами соціального звіту (таблиця 5).

Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність може бути реалізована лише через конкретну практику ведення бізнесу, що скерована на мінімізацію негативного впливу діяльності компанії та досягнення не лише економічного, а й екологічного та соціального результатів у діяльності, що є основою формування відповідних типів капіталу організації (т.зв. стратегія потрійного результату).

Розглянута в першому аспекті (мінімізація негативного впливу) соціально відповідальна стратегія компанії повинна бути орієнтована на виконання таких завдань як:

- екологізація економічного відтворення як самої компанії, так і навколишнього середовища, в якому компанія здійснює свою діяльність;
- співвіднесення економічних цілей розвитку компанії з соціально-економічними запитам та очікуваннями різних груп заінтересованих осіб (стейкхолдерів), що має на меті мінімізацію ризиків у діяльності компанії.

Таблиця 5

Економічні результати	Соціальні результати	Екологічні результати
Окрім традиційних фінансово-економічних результатів діяльності мають бути представлені розміри інвестицій в інтелектуальний капітал, внутрішні й зовнішні соціальні програми, результати оцінки задоволеності споживачів, відомості про якість продукції, а також ті результати, що показують внесок компанії в розвиток національної економіки	Результати соціальних програм, приклади дотримання прав людини, правила управління персоналом, корпоративний кодекс фірми, відносини компанії з населенням.	інформація про програми екозбереження, технології, що використовує компанія для підтримки екологічного балансу.

З іншого боку, впровадження соціально-відповідальних практик у загальну бізнес-стратегію сприяє формуванню системних конкурентних переваг для компаній (див. табл. 6).

Розглянуті вище позитивні результати від впровадження КСВ формують систему довгострокових стійких конкурентних переваг організації, що ґрунтується на особливому виді нематеріальних активів (т.зв. стосункових активів), які своєю чергою виступають чинником збільшення організаційного багатства компанії. Стосункові активи є нематеріальним ресурсом, що формується в результаті взаємодії та спільного використання специфічних активів (знань, інформації, брендів). Компанія, що системно реалізує КСВ-стратегію, може збільшити свої доходи за рахунок збільшення свого соціального капіталу, при цьому впливати на зміцнення соціального капіталу суспільства загалом, сприяючи обміну знаннями та інформацією.

Разом з тим, КСВ є не лише внутрішньо-організаційною стратегією розвитку, а може розглядатися, згідно із підходом, запропонованим Форумом соціальної відповідальності бізнесу України, як «активна соціальна позиція компанії, що полягає в гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством та виявляється в участі компанії у вирішенні найгостріших соціальних проблем громади та суспільства» [9, с. 9]. В такому контексті КСВ виступає важливим чинником зростання ефективності соціально-еконо-

мічного розвитку. Відповідно, від впровадження соціально-відповідальних ініціатив окремих організацій значні переваги отримують всі члени суспільства.

Зокрема слід назвати такі соціально значимі результати впровадження КСВ на загальнонаціональному рівні, як:

- зростання рівня добробуту та якості життя населення;
- підвищення конкурентоспроможності національної економіки;
- зменшення навантаження на місцеві бюджети за рахунок добровільних соціальних ініціатив бізнесу;
- розвиток інституційного середовища ведення бізнесу на засадах етичних цінностей та зниження рівня його конфліктності за рахунок налагодження взаємодії різних суспільних суб'єктів через соціальний діалог;
- оптимізація механізмів захисту прав власності та корпоративного управління;
- розвиток програм екозбереження та економії ресурсів;
- удосконалення існуючих та розвиток нових форм соціального та державно-приватного партнерства;
- детінізація бізнесу та зниження рівня корумпованості суспільства;
- покращення міжнародного іміджу держави та її інвестиційного клімату.

Таблиця 6

Переваги	Характеристика
скорочення витрат, що є основою зростання прибутковості та ефективності діяльності	Відбувається за рахунок екологізації виробництва та утилізації відходів, зменшення енерго- та ресурсоемності виробництва, скорочення трансакційних витрат
збільшення обсягів продажу та частки ринку	Відбувається внаслідок диференціації бренду компанії та зростання довіри населення до соціально-відповідальних компаній. Споживачі оцінюють не лише функціональні якості та раціональні переваги продукту, а й прагнуть брати участь у благодійних діях, відчуваючи себе співучасником важливих соціальних проектів
зростання вартості всіх типів капіталу компанії – економічного, соціального, організаційного, та як наслідок - зростання конкурентоспроможності бізнесу	відбувається зростання доходу за рахунок збільшення вартості нематеріальних активів (насамперед, гудвілу компанії), що в кінцевому підсумку сприяє зростанню її конкурентоспроможності.
мінімізація ризиків діяльності компанії	Сприяє запобіганню ризикам (соціальним, економічним, екологічним, юридичним) відбувається за рахунок постійної роботи із стейкхолдерами, що створює можливість превентивних дій. Як наслідок, зростає ефективність управління компанією в цілому
мотивація співробітників компанії	розширює можливості для залучення, утримання, мотивування співробітників компанії. Як результат, спостерігається зниження плинності кадрів та зростання продуктивності праці.
покращення репутації	розширює клієнтську базу, зміцнює довіру партнерів та інвесторів, а також лояльність працівників, виступає чинником формування споживчого попиту
покращення інвестиційного клімату	спричиняє полегшення доступу до кредитних та інвестиційних ресурсів. Завдяки прозорій інформаційній політиці, орієнтованій на активну взаємодію із групами впливу, зростає рівень довіри власників та інвесторів

З огляду на потенційні можливості механізмів КСВ у розв'язанні соціально-економічних проблем суспільства важлива роль у стимулюванні та підтримці соціально-відповідальних ініціатив бізнесу належить державній політиці, що може бути реалізована у формі:

- законодавчого унормування системи преференцій для організацій, що запроваджують КСВ-стратегії та реалізують соціально-значущі програми;

- створення системи ефективних суспільно-правових норм для унеможливлення порушення у сфері екології, стандартів якості та

прав людини;

- інформаційної підтримки соціально-відповідальних ініціатив та популяризації чинних практик КСВ;

- стимулювання співпраці між урядовими органами, науковими установами та комерційними організаціями для підтримки практики КСВ;

- запровадження екологічного, органічного та соціального маркування товарів.

Важливо відзначити, що попри очевидну тенденцію поширення ініціатив соціальної відповідальності саме у бізнес-середовищі, суб'єктами КСВ можуть і повинні бути всі со-

.....
<http://www.donntu.edu.ua> / «Библиотека»/ «Информационные ресурсы»

<http://www.instud.org>, http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Npdntu_ekon/

ціальні групи та організації – від держави до недержавних об'єднань громадян. У широкому розумінні КСВ – це стратегія діяльності будь-якої організації (уряду, місцевих органів влади, приватних компаній, неурядових організацій), що ґрунтується на принципах відповідальності організації за вплив своїх рішень та діяльності на суспільство і навколишнє середовище, реалізується через прозору та етичну поведінку, яка зважає на очікування заінтересованих сторін, не суперечить відповідному законодавству та міжнародним нормам поведінки.

Узагальнюючи, необхідно підкреслити, що в умовах зниження ролі державного регулювання та посилення ролі громадянського суспільства, яке в якості однієї із цілей визначає покращення екологічних та соціальних умов, прав людини та добробуту, розбудова інституту корпоративної соціальної відповідальності повинна розглядатись як системна інтегративна стратегія суспільного розвитку, ефективність якої залежить від задіяності у програмах соціальної відповідальності якомога більшого числа учасників.

Критично важливим видається наголосити на тому, що порівняно стійка тенденція до розширення практики запровадження стандартів соціально відповідального бізнесу в українському підприємницькому середовищі може бути зведена простої формальності, якщо не знайде відображення у відповідній практиці застосування принципів соціальної відповідальності та партнерства на всіх рівнях суспільної взаємодії: від держави – до споживача. Беручи до уваги важливість впровадження стандартів КСВ як основи сталого розвитку, основним пріоритетом державної регуляторної політики має стати вдосконалення законодавчої бази, орієнтованої на створення правових засад для стимулювання компаній та організацій до розвитку стратегій соціальної відповідальності.

Література

1. Бегма Ю.К., Вінніков О.Ю., Редько О.І. Якісне дослідження методів впровадження соціальної відповідальності бізнесу в Україні. – К., 2006 – 130 с.
2. Благоев Ю.Е. Генезис концепции корпоративной социальной ответственности: актуальные аспекты исследования / Ю.Благоев // Биз-

нес-образование. – 2008. – №1 (24). – С. 65-71.

3. Воробей В. Анализ национальных стратегий СВБ. Пропозиції для Національної стратегії розвитку СВБ./ В.Воробей [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.svb.org.ua
4. Доклад о социальных инвестициях в России – 2008 / Ю.Е.Благоев (и др.); под общ. ред. Ю.Е.Благова, С.Е.Литовченко, Е.А.Ивановой. – М.: Ассоциация Менеджеров. – 2008. (Руководитель авторского коллектива)
5. Калига П. Фактори формування соціальної відповідальності бізнесу/ П. Калига:[Електронний ресурс]. – Режим доступу: office@corporate-citizen.org.ua
6. Корпоративная социальная ответственность. Экспертная оценка и практика в Украине. – К.: ТЭФ ОЛБИ, 2008. – 160 с.
7. Котлер Ф., Ненсі Лі. Корпоративна соціально відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства./ Ф.Котлер, Лі Ненсі – К.: Агентство «Стандарт», 2006. – 302 с.
8. Посібник з КСВ. Базова інформація з корпоративної соціальної відповідальності / Кол. авторів: Лазоренко О., Колишко Р., та ін. – К.: Видавництво «Енергія», 2008. – 96 с.
9. Соціальна відповідальність бізнесу: принципи системної дії. Звіт Форуму соціально відповідального бізнесу України. – К., 2006. – 22 с.
10. Супрун Н.А. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник сталого розвитку бізнесу / Н.Супрун // Економіка і прогнозування. – 2009, №3. – С. 61-74.
11. Bowen H. R. Social Responsibilities of the Businessman. Harper & Row: N. Y. – 1953.
12. Carroll A. B. Corporate social responsibility: Evolution of definitional construct. Business and Society. – 1999, №38 (3). – pp. 268-295.
13. Davis K. Can business afford to ignore social responsibilities? // California Management Review, 1960, №2 (3), Vol.2. – pp.70-76.
14. Freeman R. Strategic management: a stakeholder approach. Pitman, 1984.
15. Chandler David. Strategic corporate social responsibility as global brand insurance// Business Horizons. 2005. 48, pp. 317-324.

Статья поступила в редакцию 19.06.2011