

**СВЕТЛАНА БУКО,**

*соискатель отдела социологии культуры и массовых коммуникаций Института социологии НАН Украины*

**Корпоративная социальная ответственность  
как принцип ценностно ориентированного  
менеджмента**

*Abstract*

*The author provides an overview of key tendencies in the corporate social responsibility (CSR) concept development, including Ukrainian experience. Definitions, development stages, and core structural elements of CSR are reviewed in the article from a perspective of value-based management as to profitable international organizations. The author defines corporate social responsibility as a principle within a new stage of contemporary management where humanistic values prevail over pragmatic ones and lead to a new comprehension of business model in the world.*

Современные корпорации в своих управленческих подходах начинают склоняться к тому, что такая прагматическая ценность, как увеличение прибыли, не является единственным ориентиром их хозяйственной деятельности; традиционный менеджмент, в котором доминировала иерархически-бюрократическая ценностная система (где ядро организационной культуры составляют такие ценности, как производительность, ориентация на результат, экономический рост), постепенно уступает место новой концепции организационных ценностей, воплотившейся в модели *ценностно ориентированного* менеджмента [1]. Эта модель основана на том, что в любой организационной структуре существует определенный ценностный фундамент, ценностное ядро, которое выполняет культурно-объединительную (интегративную) миссию и проявляется в корпоративной культуре.

В основе деловой корпоративной культуры большинства западных корпораций лежат такие объединяющие, разделяемые всеми сотрудниками ценности, как создание качественного продукта, учет интересов потребителя, уважение различий и многообразия общества, открытость, четкость

коммуникаций, инициативность, командная работа, включенность, консенсус, ответственность, минимизация коррупции, забота о сотрудниках и повышении их квалификации. Более широкие социальные вопросы — такие как помощь нуждающимся, решение инфраструктурных проблем в регионе, проекты для детей и молодежи — находятся далеко не на первом плане. У представителей местного сообщества — населения, местной власти, негосударственных организаций (НГО) — иная система приоритетов, ориентированная на проблемы жителей региона. Однако в последние пять лет в менеджменте развитых стран стали появляться новые концепции. Менеджеры приходят к выводу, что в условиях современного рынка для эффективного продвижения предприятия недостаточно рекламных технологий. Сформировать доверие к предприятию со стороны целевых групп можно только на основе социальной стратегии ответственного поведения компании. Формирование новой ценностной концепции в современном менеджменте связано с идеей “*корпоративной социальной ответственности*” (КСО) организаций перед обществом, в котором они ведут свою хозяйственную деятельность [2].

Понятие социальной ответственности бизнеса чаще всего ассоциируется с уплатой налогов, благотворительностью и пожертвованиями в пользу обездоленных. Именно так долгое время и трактовалось это понятие на Западе и во многом так же трактуется оно сегодня многими компаниями в постсоветском пространстве. Смена подхода компаний стран СНГ к трактовке реализации социальной ответственности, к методам ведения бизнеса началась только в последние годы в основном среди представителей крупного бизнеса. Компания, принявшая решение вести бизнес на началах социальной ответственности, не может ограничиваться лишь периодическими пожертвованиями на общественно полезные цели. В контексте социальной ответственности бизнеса пересматривается вся деятельность компании, начиная с найма и оплаты труда работников и заканчивая политикой принятия решений — подход должен быть системным. Ведущие международные организации определяют КСО как стратегический подход к бизнесу. Это не сфера рекламной, маркетинговой или PR-деятельности. Речь идет о деятельности компании в целом — о способах ведения дел, инвестирования средств и построения отношений с партнерами [3].

Рассматривая специфику КСО, следует определить, какой бизнес является *социально ответственным*, и обозначить *основные этапы развития КСО* в современном менеджменте.

Местное сообщество, частью которого является компания, состоит из ряда взаимосвязанных аудиторий PR-воздействия, каждая из которых имеет собственные жизненные приоритеты (СМИ, деловая среда, население, государственные и негосударственные организации, акционеры/инвесторы, персонал и партнеры) [3, с. 25–39]. Все эти аудитории желают гармонично сосуществовать и иметь возможность влиять на условия этого сосуществования. В этом контексте целью развития корпоративной социальной ответственности является создание системы взаимодействий между представителями местного сообщества и формирование социальной политики компаний, предполагающей повышение уровня социальной активности общества, а также объединение коммерческих предприятий для решения социальных проблем в регионе.

Понятие “*корпоративной социальной ответственности*” сформировалось в 80-е годы XX века, объединив разрозненные стандарты в различных областях корпоративного управления, касающиеся политики взаимоотношений с работниками, корпоративной этики, подходов к охране окружающей среды и т.п. [4]. Ранее в сфере социальной политики компаний преобладал “случайный” подход: реагирование на обращения, ответы на просьбы местных властей и требования профсоюзов. Теперь такие гуманитарные ценности, как устойчивое развитие общества, социальная защита, охрана окружающей среды, сохранение культурных традиций в развитых странах, начинают играть существенную роль при разработке самих принципов конкурентоспособной экономики и менеджмента.

В целом в развитых странах с начала 1990-х годов социальная ответственность компаний перестает быть только внутрикорпоративным делом или вопросом взаимоотношений корпораций с профсоюзами и благотворительными организациями. Возникает своеобразная сеть партнерств. Все чаще компании объединяются для выработки общих принципов и подходов к социальной ответственности и обмена опытом. Политика социальной ответственности становится фактором, влияющим на общую оценку деятельности и успешности корпораций. В последние десятилетия множество компаний пришли к пониманию ценности регулярного независимого оценивания их социальной ответственности. Появилось даже понятие *социального аудита* и компании, его осуществляющие. Ряд известных рейтинговых агентств составляют рейтинги КСО, которые оказываются не менее важными для повышения капитализации компании, чем собственно бизнес-показатели. Для выявления прозрачности деятельности организаций были разработаны три стандарта отчетности, связанной с политикой социальной ответственности. Первый, “The Global Reporting Initiative” — стандарт отчетности, принятый в 1997 году с целью формирования универсального подхода к отчетности в отношении устойчивости предприятий. Этот стандарт включает индикаторы, касающиеся социальной и экологической политики предприятий. “The Global Reporting Initiative” получил широкое признание со стороны корпораций, ассоциаций бизнеса, ООН и других международных и негосударственных организаций, а также университетов. Вторым стандартом — “AccountAbility (AA1000)” — был создан в 1999 году; основной задачей его является повышение прозрачности и качества работы компании через вовлечение связанных с ней агентов. Третий стандарт — “United Nations Global Compact” — представляет собой свод из девяти принципов корпоративной практики и социальной политики корпораций, которые были разработаны в 2000 году Организацией Объединенных Наций [4, с. 36–45]. В сентябре 2000 года Генеральный секретарь ООН Кофи Аннан публично призвал компании и мировых лидеров во всем мире придерживаться этих принципов: “Мы наконец должны выбрать между всемирной торговлей, движимой только соображениями краткосрочной прибыли, и торговлей с человеческим лицом. Между тем миром, который обрекает четверть человечества на нищету, и тем, который оставляет каждому хоть один шанс на развитие в здоровом обществе. Между борьбой эгоистов, в которой каждый игнорирует судьбу проигравших, и будущим, в котором сильнейшие берут на себя всю ответственность, выказывая тем самым глобальное видение и лидерство” [цит. по: 4].

Благодаря деятельности ведущих компаний стало возможным учреждение авторитетными организациями, в частности известной британской консультативной компанией “Business in the Community” ряда ныне известных и признанных премий в области корпоративной социальной ответственности, присуждаемых за последовательное следование этическим принципам в бизнесе, философии ответственного менеджмента и практике “ответов на кризисы”.

К наиболее известным объединениям предпринимателей, практикующим принцип социальной ответственности, относятся американская компания “Business for Social Responsibility”, “The Conference Board” — объединение предпринимателей и исследователей и “CSR Europe” — объединение компаний, работающих в Европе. Все они занимаются развитием деловой активности в контексте расширения позитивного участия бизнеса в жизни общества, помогая компаниям добиться прибыльности, устойчивого роста и гуманитарного прогресса через внедрение принципов корпоративной социальной ответственности в деловую практику корпораций [5].

Если обобщить определения корпоративной социальной ответственности, разработанные различными международными организациями (в том числе ООН и Всемирным Банком) [6], то социальная ответственность как принцип современного менеджмента включает следующие моменты:

- КСО предполагает добровольный выбор компании в условиях усиления конкуренции и снижения доверия к бизнесу;
- речь идет об ответственности, выходящей за рамки обязательств, предписанных бизнесу законодательством по уплате налогов, созданию рабочих мест и генерации прибыли;
- КСО касается всех субъектов местного сообщества (бизнес, СМИ, власть, НГО, население, инвесторы и пр.);
- происходит переориентация от решения проблем общества за счет бизнеса к участию в развитии той среды, в которой бизнес работает;
- данный подход нацелен на устойчивое развитие компании и должен оказывать прямое (желательно долгосрочное) влияние на ее финансовые показатели.

На Всемирном бизнес-конгрессе по вопросам устойчивого развития в докладе, посвященном смыслу хорошего бизнеса, использовалось следующее определение: *“Корпоративная социальная ответственность — это постоянная приверженность бизнеса принципам ведения дела на основе этики и готовность вносить свой вклад в экономическое развитие, улучшая одновременно качество жизни и своих работников с их семьями, и общества в целом”* [см.: 7, с. 118–149].

Выделяют несколько уровней участия бизнес-корпораций в жизни общества: благотворительность; инвестиции в общество; коммерческие инициативы; предпринимательская деятельность. При этом под инвестициями в общество понимаются целевые долгосрочные программы, направленные на решение важных общественных проблем, выбранных компаний в качестве приоритетных, а под благотворительностью — помощь в ответ на обращения благотворительных и общественных организаций. Под коммерческими инициативами, в данном контексте, понимаются программы, которые могут принести коммерческую выгоду компании, но прежде всего являются важными для местного сообщества; такие программы в США называют со-

циальными инвестициями. Часто программы социальных инвестиций также осуществляются в партнерстве с некоммерческими организациями.

Социальные инвестиции компании могут включать: прямые инвестиции в социально значимые проекты, которые могут окупиться; денежные пожертвования; бесплатное предоставление другим агентам времени своих сотрудников, включая топ-менеджмент; пожертвования товаров или услуг; предоставление возможности работникам жертвовать деньги на социальные проекты из своей зарплаты (многие компании добавляют корпоративные средства к пожертвованиям своих работников); использование влияния компании для продвижения той или иной социально значимой программы, решения общественной проблемы.

В настоящее время выделяются шесть основных социальных инициатив в рамках КСО:

- 1) продвижение корпоративной благотворительной идеи (corporate cause promotion);
- 2) благотворительный маркетинг (cause-related marketing);
- 3) корпоративный социальный маркетинг (corporate social marketing);
- 4) корпоративная филантропия (corporate philanthropy);
- 5) волонтерская работа на пользу общества (community volunteering);
- 6) социально-ответственные подходы к ведению бизнеса (socially responsible business practices) [8, с. 24–27].

К началу XXI века большинство крупных компаний США и Западной Европы стали проводить политику корпоративной социальной ответственности. Более того, были созданы объединения компаний, целью которых стало развитие и продвижение концепции КСО. Эта тематика начала разрабатываться исследователями и экспертами, работающими в области корпоративного управления, а изучение концепции корпоративной социальной ответственности вошло в учебные курсы по корпоративному менеджменту ведущих экономических вузов.

Такой менеджмент, с одной стороны, должен быть связан с идеологией компании, ее маркетинговой стратегией, а с другой — соответствовать ожиданиям общества. Среди причин, побудивших крупные компании обратить более пристальное внимание на взаимоотношения с обществом, можно выделить следующие. Во-первых, усиливается давление со стороны государства, которое, например, в Великобритании и других странах Западной Европы под воздействием общества учредило более жесткие стандарты в сфере трудового законодательства и защиты окружающей среды. В США роль государства в данном отношении была не столь активна, но и там постепенно стало развиваться трудовое право и ужесточаться нормы экологической безопасности. Во-вторых, возрастает давление со стороны профсоюзов, прежде всего в сферах охраны труда и социальной политики. В-третьих, сказывается все более осязаемая взаимосвязь между общественным мнением и уровнем продаж. Отношение к тому или иному товару или бренду стало определяться не только качеством товара и эффективностью рекламы, но и репутацией компании, в том числе что касается ее ответственности в отношении партнеров, работников, окружающей среды, общества в целом.

Можно по-разному подходить к корпоративной социальной ответственности. Международными корпорациями были разработаны несколько форм осуществления и документирования политики корпоративной соци-

альной ответственности [8]. Подходы компаний зависят от их размера, сектора бизнеса, сложившихся традиций, а также интенций собственников или ключевых акционеров. Некоторые компании, например, фокусируются только на одном компоненте КСО, например на экологической политике или на социальных программах для местного сообщества. Другие же стремятся подчинить философии социальной ответственности всю деятельность корпорации. Одним из примеров такого подхода может быть так называемое корпоративное управление. Многие социально ответственные корпорации создают внутри компании комитеты по этике или социальной ответственности, задача которых — участвовать в подготовке стратегических планов компании, оценивать с точки зрения КСО текущую корпоративную практику, давать советы и рекомендации менеджменту по соблюдению принципов социальной ответственности. В компаниях, где нет таких комитетов, ответственность лежит на советах директоров. Кроме того, большинство социально ответственных компаний включают вопросы социальной ответственности в ключевые внутренние документы, такие как условия трудовых контрактов, правила распорядка для персонала, правила, регулирующие деятельность советов директоров и др.

Концепция корпоративной социальной ответственности получила распространение и в странах Центральной и Восточной Европы. В Венгрии, Польше, России, Украине и Чехии было проведено международное исследование “Корпоративная социальная ответственность: общественные ожидания” [см.: 9] для изучения условий адаптации новой концепции. Выделяют три этапа развития концепции КСО в разных странах [10]. Первый этап характеризуется так называемой филантропией нижнего уровня и краткосрочными информационными проектами. Второй этап отличается тем, что в обществе формируются *первичные модели управления с учетом социальных потребностей*, осуществляются долгосрочные социальные проекты, осмысливается суть экологических проблем. Третий этап предполагает *четкую стратегию партнерства общества и прибыльных организаций*, строгую систему социальной защиты, развитую концепцию корпоративной гражданственности. Многие европейские страны, включая страны — кандидаты в Евросоюз, находятся сейчас на промежуточной стадии между вторым и третьим этапом развития КСО. Украина практически во всех отношениях находится на первой стадии, за исключением разве что деятельности отделений международных корпораций, их представительств [10].

Примером успешной реализации концепции КСО в постсоветском пространстве является северная соседка Украины — Россия. История развития корпоративной социальной ответственности в России насчитывает всего несколько лет. Еще 4–5 лет назад фраза “корпоративная социальная ответственность” вряд ли была воспринята с пониманием кем-либо в бизнес-сообществе, а практика ограничивалась нечастыми заявлениями о следовании принципам этики и отчислениями на благотворительность. Однако в последнее время в связи с наметившейся экономической стабильностью и выходом российских компаний на международный рынок назрела необходимость в пересмотре подходов к взаимоотношениям бизнеса с обществом, ответственности предпринимательства перед обществом. При активном содействии бизнес-ассоциаций, в частности “Ассоциации менеджеров”, “Российского союза промышленников и предпринимателей”, фонда “Евразия”,

журнала “Эксперт”, началось заинтересованное обсуждение концепции социальной ответственности применительно к России, развернулась работа по созданию кодекса корпоративной этики, общепризнанных правил и принципов в сфере экологической политики. Проект “Корпоративная социальная ответственность в Северо-Западном регионе России”, организатором которого является международная неприбыльная организация “Фонд Евразия”, стартовал в Санкт-Петербурге в январе 2003 года. Его целью стало создание системы взаимодействия между коммерческими и некоммерческими организациями, органами власти и СМИ для формирования социальной политики компаний, повышения уровня социальной активности на Северо-Западе России, а также объединения коммерческих предприятий для решения социальных проблем в обществе [11].

Для Украины тема корпоративной социальной ответственности пока остается новой. Понятие КСО в Украине изучалось мало; затрагивались лишь отдельные его аспекты — благотворительность, спонсорство и социальный брендинг. Основным предметом трех исследований КСО, проводившихся в Украине, явились благотворительность и спонсорство [10]. И сегодня преобладающее восприятие КСО представителями бизнеса (особенно компаний без участия иностранного капитала) сводится к корпоративному спонсорству и благотворительной деятельности в виде отдельного направления PR-работы. Все представители 14-ти компаний и организаций, участвовавших в исследовании сетевого маркетингового агентства “Украинский маркетинговый проект”, подтвердили ограниченное восприятие КСО в деловой среде Украины. По данным коллег из Российской ассоциации менеджеров за 2004 год, 50% украинского населения относятся скептически к способности бизнеса (местного и международного) быть социально ответственным, однако 74% считают, что вклад компании в местное сообщество не должен ограничиваться получением прибыли, уплатой налогов и созданием рабочих мест. Кроме того, 60% компаний придерживаются мнения, что бизнес может быть и в большинстве своем есть социально ответственным. Подобные расхождения в восприятии роли бизнеса в местном сообществе наблюдаются (в разных пропорциях) во всем мире. Значительный разброс во мнениях относительно КСО отмечен в развивающихся странах, где определение КСО еще не укоренилось в обществе и является новым, не до конца осознанным понятием [10].

Украинские неприбыльные организации (НГО) и международные организации по вопросам КСО, которые составляют так называемый третий сектор, неплохо себя проявили в связи с решением специфических социальных проблем. Забота об инвалидах, нуждающихся, сиротах и прочих социально незащищенных группах населения, которые сами не могут адекватно позаботиться о себе, стала предметом деятельности НГО. Сектор НГО в Украине был усилен благодаря финансовой и организационной поддержке международных доноров. Согласно статистике, агентства “Лига Бизнес Информ” (2005) [10], большинство консультационных мероприятий, направленных на решение социальных проблем, осуществляется либо международными НГО в Украине, либо местными НГО за счет грантов, полученных, в свою очередь, от международных доноров. Принимая во внимание тот факт, что ежегодно миллионы долларов выделяются международными фондами для украинских НГО в рамках социальных проектов, а также су-

существует целая серия международных представительств НГО в стране, которые также реализуют проекты в социальной сфере, можно заключить, что многие НГО вполне конкурентоспособны не только в “третьем секторе”, но и в сопоставлении с прибыльными организациями — по уровню профессионализма, коммуникационным и управленческим навыкам.

В такой ситуации определенные украинские НГО вполне могли бы реализовывать совместные проекты с региональными бизнес-структурами — это могло бы положить начало так называемому *кросс-секторному сотрудничеству*, в рамках которого прибыльные организации могли бы, в свою очередь, делегировать значительную часть ответственности по реализации проектов партнерам — НГО. Сегодня в Украине отсутствует налаженный диалог между бизнесом и НГО. Однако международная практика показывает, что существует несколько вариантов реализации ценностного управления, которые, в принципе, могут найти воплощение в нашей стране.

Во-первых, речь идет о сотрудничестве с существующими целевыми НГО и выделении средств для проведения мероприятий, направленных на решение конкретных социальных проблем. Все чаще компании развитых стран объединяются для выработки общих принципов и подходов к социальной ответственности, обмена опытом. Партнерство с некоммерческими организациями (экологическими, правозащитными, потребительскими, патристическими) стало рассматриваться прибыльными корпорациями как выгодное. Эти некоммерческие организации призваны защищать права и интересы рядовых членов общества. Их деятельность так или иначе затрагивает корпоративные интересы коммерческих компаний. При этом раньше экологи и правозащитники считались скорее врагами таких компаний. Но в последнее десятилетие подход западных компаний в этом отношении серьезно изменился. Стали практиковаться сотрудничество в сфере выработки законодательства или правил экологической безопасности, участие в экологическом образовании детей и подростков, совместная поддержка природоохранных зон и заповедников. Ощутимы усилия по повышению правовой грамотности работников. Такого рода формы партнерства могут варьировать в зависимости от сферы бизнеса компании, ее территориального месторасположения, интересов.

Во-вторых, КСО может выражаться в лоббировании соответствующей законодательной базы страны. Например, в США и Бельгии правительство, согласно принятым законам, предлагает корпорациям налоговые льготы, если те производят постоянные отчисления в благотворительные фонды. Эксперты выделяют три способа поощрения КСО, практикуемых в мире: *налоговые кредиты* (уменьшение ставки налога), *налоговые вычеты* (уменьшение налогооблагаемой базы) и так называемые *процентные законы*, согласно которым компания сама может выбрать, на какие нужды пойдет определенная часть налогов, которые она платит. В Украине сегодня отсутствуют какие-либо методы регулярного поощрения социально ответственных компаний. Этот фактор как значимый отметили участники исследования “Украинского маркетингового проекта” (2004), а также двух исследований КСО в Украине — Харьковского благотворительного фонда “Общественные инициативы” (2005) и Ривненского Фонда им. князей Острожских (2005). Согласно данным этих исследований, 60% компаний выражают готовность участвовать в местных социальных проектах (“Общественные



инициативы”), а 51% — готовность объединить усилия с властью и НГО для решения социальных проблем (Фонд им. князей Острожских) [10].

В-третьих, перспективным направлением является партнерство с благотворительными грантодающими фондами, международными организациями НГО, хорошо зарекомендовавшее себя на территории стран Восточной Европы. Оно позволяет компаниям не только осуществлять свои социальные программы в сотрудничестве с профессионалами фондов и международных организаций, но и экономить ресурсы, получая дополнительное финансирование на свои проекты. Примерами такого партнерства в Восточной Европе могут послужить российская программа “Новый день” АКБ “Росбанк”, 30% бюджета которой предоставляет Детский фонд ООН UNICEF. Международные фонды имеют огромный опыт в области профессионального менеджмента благотворительных средств, справедливого и прозрачного распределения ресурсов, отслеживании целевого расходования пожертвований и грантов. В частности, организация “Charities Aid Foundation” (CAF) помогает управлять социальными программами более 60% крупных британских компаний. В Восточной Европе CAF является одним из лидеров в продвижении концепции социальной ответственности и политики участия в жизни общества [3].

Сотрудничество прибыльных организаций с НГО может иметь такие положительные стороны: во-первых, управление совместно утвержденными социальными проектами с прозрачной отчетностью и показателями результативности; во-вторых, мониторинг социальных нужд региона для разработки адекватной стратегии КСО и коммуникации по актуальным информационным поводам; в третьих, вовлечение компании и ее ассоциация с совпадающими с направлениями ее работы социальными инициативами, СМИ и широкой общественностью.

В заключение можно сделать обобщающие выводы. Сама бизнес-практика показывает, что сегодня прибыльные корпорации развитых стран, государственные учреждения, бизнес-школы, некоммерческие организации могут эффективно работать и сотрудничать, опираясь на модель *ценностно ориентированного менеджмента*, которая воплощается в концепции социальной корпоративной ответственности. Для разработки эффективной коммуникационной стратегии бизнес-компании важно учитывать сложившиеся у целевых групп стереотипы и мнение относительно деятельности компании. Социально ответственное поведение компании, став достоянием общественности, формирует доверие к бизнесу целевых групп на рынке. В Украине пока фиксируется довольно слабая готовность отечественного бизнеса быть социально ответственным, однако такое стремление все же имеется даже в нынешних непростых экономических условиях. Целесообразно развивать практику социальной ответственности. Украинский бизнес и НГО находятся только в начале пути к активному сотрудничеству как инструменту решения социальных проблем. Чтобы продвинуться дальше по этому пути и бизнесу, и НГО важно уяснить, что собственно обе стороны могут предложить друг другу. Практическую полезность КСО следует донести до общества и до бизнеса, для чего требуется ряд условий, и прежде всего адекватное освещение темы КСО в специализированных изданиях и СМИ.

**Литература**

1. *Weber J.* Managerial Value Orientations. A Typology and Assessment // International Journal of Value Based Management. — 1990. — Vol. 3 (2). — P. 35–48.
2. *Nourick S.* Corporate Social Responsibility // Partners for Progress: Towards a New Approach Roundtable. — 2001. — Vol. 1 (12). — P. 127–156.
3. *Крестникова И., Левшина Е.* Корпоративная филантропия: мифы и реальность. — М., 2002.
4. Business and Economic Development: the Impact of Corporate Responsibility Standards and Practices // Business for Social Responsibility 2003 Annual report. — S. l., 2004.
5. *Logal D., Tuffrey M.* Companies in Communities: Valuing the Contribution. — N.Y., 1999.
6. *Griffith J.* The Acceptable Face of Capitalism? Corporate Involvement in the Charitable and Voluntary Sectors / DEMOS report. — N.Y., 1995.
7. *Sarah H.* Consumers Respond to Brands Affiliated with Social Issues // Business in the Community. — 2005. — 01(27). — P. 118–149.
8. *Комлер Ф., Ли Н.* Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства. — К., 2005.
9. *Либоракина М.И.* Социально ответственный бизнес: глобальные тенденции и опыт стран СНГ. — М., 2001.
10. *Starodubska M.* Corporate Social Responsibility in Ukraine: Western “Fad” of Real Necessity? // Synergy: Ukrainian Management Education Journal. — 2005. — Vol. 1 (12). — P. 55–61.
11. Социальный портрет бизнеса. Путеводитель по социальным программам российского бизнеса. — М., 2004.