

Корпоративна соціальна відповідальність в українській бізнес практиці

Людмила Петрашко*

АНОТАЦІЯ. У статті окреслено роль корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у формуванні нового підходу до оцінки діяльності компаній в українському бізнес-середовищі. Дано якісну та кількісну характеристику, визначено основні тенденції сучасного етапу формування, становлення та розвитку вітчизняної моделі КСВ. Проведено еволюційний аналіз досліджень сфери КСВ в Україні. Представлено результати авторського дослідження вітчизняних бізнес практик КСВ, що дозволяють окреслити основні тенденції їх розвитку та застосування у формуванні рамкової структури складових елементів національної моделі КСВ.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), благодійна діяльність, благодійний фонд, соціальні інвестиції, соціальний захист, соціальне партнерство, кодекс корпоративного управління, моральний корпоративний кодекс, національне лідерство, промислова безпека, альтруїзм, імідж компанії, корпоративна культура, корпоративне волонтерство, експертна допомога, соціальний маркетинг, матеріальна допомога, міжсекторне партнерств .

КСВ в оцінці діяльності міжнародних компаній

Процеси трансформації економіки України і адаптації її до сучасного глобального середовища призвели до зміни розуміння ролі бізнес-структур як суспільних інститутів і формування нового підходу до оцінки ефективності їх діяльності в контексті корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). КСВ – це відповідальність компанії за вплив її рішень і дій на суспільство, навколишнє середовище шляхом прозорої та етичної поведінки, яка сприяє сталому розвитку, у т.ч. здоров'ю та добробуту суспільства; враховує очікування зацікавлених сторін; відповідає чинному законодавству та міжнародним нормам поведінки та ін-

* **Петрашко Людмила Петрівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародного менеджменту ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». Сфера професійних інтересів – міжнародний і крос-культурний менеджмент, корпоративна культура, корпоративна соціальна відповідальність, глобальне управління та лідерство в міжнародному бізнесі

тегрована у діяльність організації і практикується у її відносинах.¹

За результатами рейтингу Глобальної конкурентоспроможності 2011–2012 (The Global Competitiveness Index, GCI) Всесвітнього економічного форуму (WEF), що включає в себе оцінку 133 країн за 12 критеріями, Україна зайняла 82 місце серед 142 країн, піднявшись на сім позицій у порівнянні з минулим роком (повернулася до показника конкурентоспроможності 2009р).² Сусідами України в рейтингу Глобальної конкурентоспроможності стали Тринідад, Тобаго, Намібія, Гватемала. Росія у названому рейтингу займає 66 позицію, Естонія – 33, Литва – 44. Щорічний Глобальний рейтинг конкурентоспроможності (World Competitiveness Yearbook 2011) Інституту розвитку менеджменту швейцарської бізнес-школи (International Institute for Management Development, IMD)³ відводить Україні 57 місце з 59 країн світу. Такі оцінки загрожують зафіксувати відставання України, остаточно підірвати іміджеві позиції національних виробників як на міжнародних, так і національному ринках.

Поряд із економічними чинниками все більшу роль у забезпеченні конкурентоздатності українських компаній у глобальному бізнес середовищі, зростанні їх продуктивності та прибутковості починають відігравати соціально-відповідальні функції. А саме: збереження оточуючого середовища, розробка та реалізація програм розвитку навчальних закладів, медичних установ, дитячих садків, оздоровниць та інших закладів соціальної інфраструктури, формування систем соціального, освітнього та психологічного забезпечення працівників, впровадження принципів етичної поведінки у відносинах з інвесторами, постачальниками, споживачами, іншими стейкхолдерами. Подібна трансформація суспільних цінностей і пріоритетів вимагає внесення змін до діючої практики корпоративного управління, забезпечення інтеграції принципів, методів та інструментів соціальної відповідальності у їх діяльність.

¹ ISO – Management and Leadership Standards – ISO 26000 – Social Responsibility: [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.iso.org/sr>

² The Global Competitiveness Index 2011-2012: [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://report.weforum/global-competitiveness-2011-2012>

³ Офіційний сайт International Institute for Management Development, IMD: [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.imd.org>

Відповідно до матриці бізнес-можливостей соціальної відповідальності (SustainAbility International 2004)¹ для компаній країн, що розвиваються, виділяються наступні бізнес вигоди від використання практик КСВ у своїй діяльності:

- розширення доступу до нових ринків за рахунок використання міжнародних стандартів;
- формування позитивного іміджу компанії за рахунок підвищення лояльності клієнтів, вартості бренду, налагодження партнерських зв'язків;
- удосконалення виробничих процесів – зростання продуктивності праці, ріст прибутковості діяльності, економія витрат при використанні екологічно безпечного устаткування;
- стабільність трудових ресурсів;
- ефективний ризик – менеджмент;
- залучення коштів спеціалізованих фондів «соціальних інвестицій» під програми КСВ для відповідальних бізнес-лідерів.

Оцінка діяльності багатьох міжнародних корпорацій науковими дослідниками американських і британських університетів 1997–2000 рр., дозволяє зробити висновок, що соціальна відповідальність сприяє розвитку компаній і, навпаки, уникнення соціальної відповідальності звужує можливості успіху компанії. Саме такий підхід покладений в основу «залізного закону відповідальності», згідно з яким у довгостроковій перспективі ті, хто не використовує наявну владу в такому напрямі, що визначається суспільством як відповідальний, ризикує втратити цю владу. Компанії, що втілювали в життя концепцію соціальної відповідальності, мали в 2–4 рази вищі темпи зростання, ніж конкуренти, що обмежували свої цілі вилученням прибутку². За оцінками спеціалістів Бостонської дослідницької групи в компаніях, що впроваджують КСВ, дохідність продажів зростає на 3 %, активів – на 4 %, капіталу та акцій – більш ніж на 10 %.

Покращення іміджу України шляхом впровадження в українську бізнес практику КСВ сприятиме також збіль-

¹ Воробей В. Корпоративна соціальна відповідальність чи вигода? Журнал «Києво-Могилянська Бізнес Студія», №10, 2005: [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/cm/cm037.html>

² Гіл, Чарлз В. П. Міжнародний бізнес: конкуренція на глобальному ринку: Пер. з англ. — К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. — 856с. — С. 74.

шенню обсягу іноземних інвестицій до вітчизняної економіки. Ряд міжнародних бізнес-структур демонструє дотримання принципів етичного інвестування. Як приклад, можна привести петицію іноземних компаній до уряду Росії з проханням призупинити корупцію. В умовах швидкого зростання кількості інвестиційних фондів, які доповнюють свої фінансові цілі екологічними, соціальними, моральними нормами при виборі та реалізації стратегій інвестування, і значних об'ємів соціально відповідальних інвестиційних активів (наприклад, США - 2,71 трлн дол.) зміна способу ведення діяльності та імплементація принципів соціально відповідальної поведінки в стратегію розвитку компанії дозволить українським бізнес-структурам долучитися та скористатися можливостями етичного інвестування.

Реалізація КСВ в українській бізнес-практиці сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності компаній у глобальному середовищі за рахунок підвищення якості продукції, зниження енерго- та матеріалоемності, покращення трудових відносин і соціального захисту громад.

Формування та становлення вітчизняної моделі КСВ

На сьогодні в Україні сформовано ряд мотивуючих чинників становлення вітчизняної моделі КСВ. Загальний перелік названих мотивів слід класифікувати в розрізі зовнішнього та внутрішнього бізнес середовища країни. Характеристики міжнародного середовища країни, що мотивують розвиток і формування вітчизняної моделі корпоративної соціальної відповідальності - це: необхідність позиціонування України у глобальному бізнес-середовищі, географічна належність до регіону зі стійкими традиціями у сфері КСВ - Європейського Союзу, підтримка глобальних ініціатив: Глобального договору Організації Об'єднаних Націй (ГД ООН)¹, Керівництва для мультинаціональних підприємств Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР)², Всесвітньої ради бізнесу із стало-

¹ Офіційний сайт мережі ГД ООН в Україні: [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.globalcompact.org.ua/ua/howtojoin/benefits>

² Офіційний сайт Організації економічного співробітництва та розвитку ОЕСР: [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.oecd.org>

го розвитку (WBCSD)¹, Принципів ООН з соціальної відповідальності інвесторів (PRI)², Глобальної ініціативи зі звітності (GRI)³, Міжнародного стандарту ISO 26 000 «Керівництва по соціальній відповідальності»⁴.

Європейська комісія розглядає КСВ у контексті сталого розвитку регіону та Стратегії Європейської комісії з корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) 2011-2014: швидше, вище, сильніше⁵. Свої пріоритети ЄС просуває і у відносинах із партнерами – країнами програми Сусідства, до яких відноситься і Україна. В порядку денному про Асоціацію затвердженому у 2009 р. передбачене виконання зобов'язань нашої країни, що стосуються КСВ. Зокрема в сферах: державних закупівель, сталого розвитку, промислової, підприємницької та соціальної політики, збереження навколишнього середовища, забезпечення рівноправності та дотримання прав людини, захисті прав споживача.

ГД ООН є добровільною ініціативою, яка об'єднує близько 6 000 приватних компанії, бізнес-асоціацій, неурядових організацій, академічних інституцій, громадських організацій у єдиний глобальний форум задля сталого розвитку через відповідальне та інноваційне корпоративне лідерство. Десять принципів ГД ООН орієнтовані на втілення практик відповідального бізнесу у сферах прав людини, стандартів праці, екологічної відповідальності та боротьби з корупцією. Мережа ГД в Україні була визнана однією з трьох найактивніших мереж ГД у світі у 2009 р. та отримала нагороду за внесок у справу розбудови та поширення ініціатив ГД ООН.

За період від дати офіційної презентації ГД ООН в Україні (26.04.2006 р.) кількість компаній – підписантів зросла до 149 (2010 рік). У середньому, щороку до нього долучались 23 компанії, що діють на території нашої держави (рис. 1). Враховуючи, що

¹ Офіційний сайт Всесвітньої ради бізнесу із сталого розвитку (WBCSD): [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.wbcsd.org>

² Принципів ООН з соціальної відповідальності інвесторів (PRI): [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.unpri.org>

³ Глобальної ініціативи зі звітності (GRI): [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.globalreporting.org>

⁴ ISO – Management and Leadership Standards – ISO 26000 – Social Responsibility: [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.iso.org/sr>

⁵ Стратегія Європейської комісії з корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) 2011-2014: швидше, вище, сильніше: [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.csr-ukraine.org/ctstrategiya_evropeyskoi_komisii_html

станом на 1.04.2011 р. в Україні зареєстровано 1301495 суб'єкти ЄДРПОУ (з них – 1245321 зі статусом юридичної особи)¹, навіть офіційно 149 соціально відповідальних компаній – це мізерна частка – тільки близько 0,01 % (0,011448 %) усіх підприємств України.

Загальна кількість українських підписантів ГД ООН

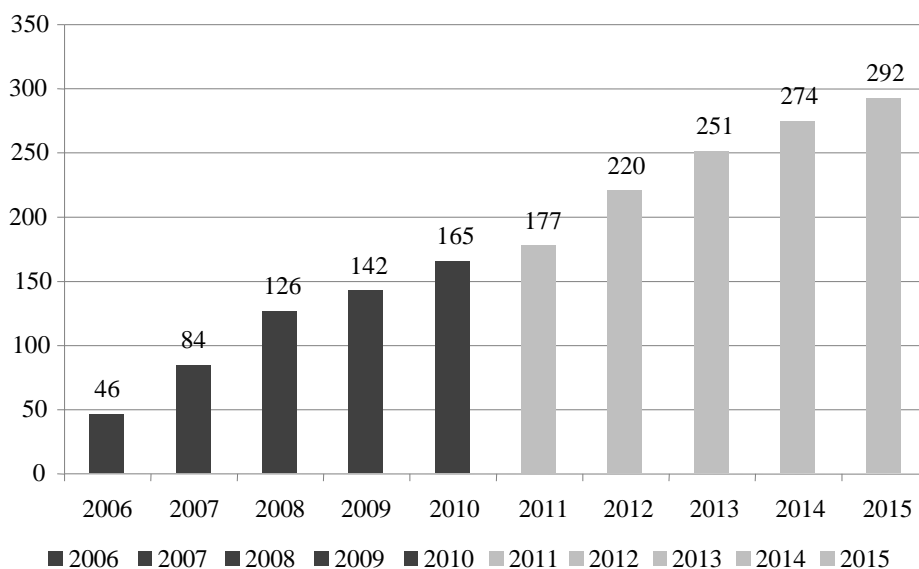


Рис. 1. Динаміка приєднання українських компаній до ГД ООН (2006–2010 рр.) та її екстраполяційний прогноз (2011–2015 рр.)²

Цікавим, на наш погляд, є аналіз динаміки приєднання до ГД ООН вітчизняних компаній. За передкризових умов, щороку перелік компаній – підписантів ГД ООН поповнювався досить активно (2007, 2008 роки), то наразі в 2010 р. спостерігаємо спад інтересу з боку українських підприємств (рис. 1). Пік активності у долученні до ГД ООН припадає на фінансово благополучні для вітчизняних компаній роки. Кризовий і посткризовий розвиток КСВ свідчить про те, що ініціатива у прийнятті компа-

¹ ЄДРПОУ – Єдиний державний реєстр підприємств та організацій України: [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

² Побудовано за статистичними даними офіційного сайту мережі ГД ООН в Україні: [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.globalcompact.org.ua/ua/howtojoin/benefits>

ніями на себе зобов'язань зі сталого розвитку і відповідальності перед суспільством стрімко падає.

Екстраполяційний прогноз динаміки приєднання українських організацій до ГД ООН на наступні кілька років (2011–2015 рр.) дозволяє зробити попередні висновки щодо популяризації принципів соціальної відповідальності та активності компаній у сфері КСВ. По-перше, наступними роками за умови покращення макроекономічних показників можемо очікувати збільшення кількості приєднаних до ГД ООН майже удвічі (до 292 учасників), причому активність у долучені буде нижчою, ніж за попередні п'ять років: приріст кількості учасників щорічно за 2006–2010 рр. становив 38,3 % (у середньому майже 25 приєднаних кожні 12 місяців), тоді як на 2011–2015 рр. ми прогнозуємо щорічний приріст тільки близько 14,6 % (середній показник – 29 нових учасників за аналогічний період). Це означає, що за наступні п'ять років принципи ГД ООН підтримуватимуть усе більше вітчизняних організацій, але темпів приросту їх активності не буде достатньо для кардинальної зміни популярності КСВ серед українських бізнес структур. Дані прогнозу, на наш погляд, потребують значного корегування на сучасні посткризові умови. Зазначимо, що за перший квартал 2011 р. до цього переліку не долучилось жодної української компанії. І це при тому, що участь у ГД ООН, окрім зобов'язань, несе низку переваг для підписантів. У першу чергу – це статус долученого до ініціативи найбільшої міжнародної організації, який можна сміливо використовувати у власних рекламних та інших PR-цілях. По-друге, це інвестиційна привабливість компанії. Інвестори більш схильні довіряти свої ресурси компаніям, надійність, передбачуваність і перспективність яких певним чином є підтвердженою міжнародними організаціями.

Аналітична оцінка структури соціально відповідальних компаній України, підписантів ГД ООН 2010 року доводить, що найбільша кількість серед них бізнес компаній – 62 %, громадські організації складають 23 %, а бізнес асоціації – 10 %. П'ята частина долучених до ГД ООН – це неурядові організації, такі як Українська асоціація якості, Торгово-промислова палата України, Всеукраїнська молодіжна громадська організація, Український Католицький Університет, АІ-

SEC в Україні тощо (рис. 2). З повним списком підписантів ГД ООН можна ознайомитись на міжнародному сайті ГД¹.

Формальне взяття компанією на себе зобов'язань ГД ООН на практиці не завжди визначає її наміри діяти відповідно і відповідально. В Україні за стандартами GRI звітність подавали лише п'ять компаній: ДТЕК, Metinvest, SCM, Оболонь та банк «Надра». Зі 149 його вітчизняних підписантів 9 взагалі не звітувала про свою КСВ. Окремі соціальні звіти видають або включають до консолідованої звітності лише кілька компаній, для решти принципи Договору є суто декларативними. Наявність інформації щодо місії організації, її відповідальності, свідомості діяльності та подарованих дитсадочкам різдвяних пакуночків з цукерками – не більше ніж поширена практика нівелювання вітчизняними компаніями поняття «соціальна відповідальність».

Ще на початку 2004 р. Україна приєдналась до Кіотського протоколу: Закон України №1430-IV від 04.02.2004 «Про ратифікацію Кіотського протоколу до Рамкової Конвенції Організації Об'єднаних Націй про зміну клімату»². Для бізнесу це означає можливість отримувати грошові бонуси від зменшення викидів парникових газів. Компанії, які скорочують обсяги забруднення атмосфери, отримують від ООН спеціальні сертифікати і продають їх на спеціальних торговельних майданчиках.

¹Міжнародний сайт ГД ООН: [Електронний ресурс]–Режим доступу:
<http://www.unglobalcompact.org/participants/search>

² Закон України №1430-IV від 04.02.2004 «Про ратифікацію Кіотського протоколу до Рамкової Конвенції Організації Об'єднаних Націй про зміну клімату»

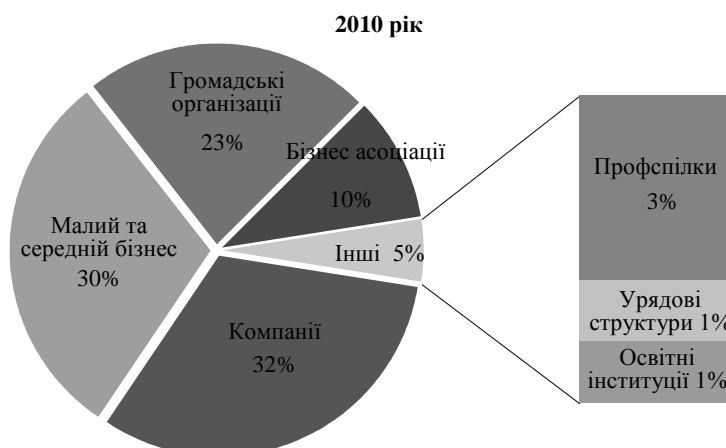


Рис. 2. Структура українських компаній, підписантів ГД ООН, 2010 рік¹

Слід зазначити, що у кінці 2007 р. Україна приєдналась до розробки міжнародного стандарту ISO 26000 «Керівництва з соціальної відповідальності» шляхом відбору експертів та створення Національного дзеркального комітету. Навесні 2010 р. цей стандарт було прийнято міжнародною спільнотою, та він є обов'язковим. Органи державної влади не можуть змусити його виконувати, і навряд чи він набуде значної популярності серед компаній України найближчим часом.

Критерії мотивації формування та розвитку вітчизняної моделі КСВ у внутрішньому бізнес середовищі можна об'єднати у три групи, а саме: соціальні, політичні та економічні. До соціальних чинників необхідно віднести: національну ментальність українського народу, яка виражається у його вікових традиціях благодійності та меценатства; суспільні очікування на відповідальну соціальну поведінку успішних бізнес-структур; прагнення владних структур до передачі частини власної відповідальності у сфері соціальної політики.

У нашій державі триває розробка національної стратегії із КСВ, що здійснюється Центром розвитку КСВ за підтримки органів державної влади, громадських організацій, представників бізнес-середовища,

¹ Побудовано за статистичними даними офіційного сайту мережі ГД ООН в Україні: [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.globalcompact.org.ua/ua/howtojoin/benefits>

профспілок, організації споживачів, дослідницьких інституцій та наукових кіл. В Україні діє низка законів, що покликані регулювати діяльність у частині соціально відповідальної поведінки компаній. Та ці закони лише окреслюють обов'язки підприємств, не торкаючись безпосередньо добровільних ініціатив компаній. Тлумачення КСВ українське законодавство не дає. А ті стимули, які згідно з законами мали б отримувати компанії, наприклад, за впровадження альтернативних джерел енергії, на практиці не діють. 22.04.2011 р. у парламенті було представлено проект Закону України № 8436 «Про соціальну відповідальність великого бізнесу», згідно з яким має бути запроваджена сплата податку на над дохід, а також відповідальність за невиконання названого закону. Динамічність розвитку правого середовища формування вітчизняної моделі КСВ представлено в табл. 1.

Політичний акцент внутрішнього середовища визначається у переміщенні формування вітчизняної моделі КСВ з ініціативних площадок на державний рівень. Підтвердженням цьому є низка засідань Консультаційної ради з розробки проекту Національної концепції розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні, слухання у Комітеті з питань промисловості і регуляторної політики та підприємництва, що проходили з листопада 2009 по січень 2011 року, дворічний проект «Розробка національного порядку денного з корпоративної соціальної відповідальності».

У 2010 р. українські вищі навчальні заклади отримали змогу впроваджувати окрему дисципліну «Корпоративна соціальна відповідальність» до навчального плану напрямків «Економіка і підприємництво» та «Менеджмент і адміністрування»: Міністерство освіти і науки України ухвалило відповідну програму¹.

Економічні мотиви КСВ компаній в українському бізнес середовищі – це підвищення результативності бізнес структур за рахунок зростання їх конкурентоспроможності, стимулювання «сталих інвестицій» та позитивного іміджу.

Таблиця 1

¹ Корпоративна соціальна відповідальність / Програма навчальної дисципліни для студентів галузей знань «Економіка та підприємництво», «Менеджмент та адміністрування» освітньо – кваліфікаційного рівня бакалавр: [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.mon.gov.ua/main.php?query=gr/>

**ДИНАМІКА РОЗВИТКУ ПРАВОВОГО СЕРЕДОВИЩА
ЇСТАНОВЛЕННЯ ВІТЧИЗНЯНОЇ МОДЕЛІ КСВ**

Назва регулятивного докумен-ту	Статус законодавчих норм	Дата приєднан-ня, затвер-дження (рік)
Міжнародний рівень регулювання		
Киотський протокол Глобальний Договір ООН Міжнародний стандарт ISO 26000	Статус обов'язкового вико- нання (COB) Добровільна ініціа- тива Добровільна ініціа- тива	2004 2006 2007
Національний рівень регулювання		
Закон України «Про підприємства в Україні»	COB	№887-12 від 27.03.1991
Закон України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії»	COB	№2017-14 від 05.10.2000
Закон України «про забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків»	COB Проект	№2866-15 від 08.09.2005 2009
Проект Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України (щодо заборони реклами, спонсорства та стимулювання продажу тютюнових виробів)	COB	№2818-17 від 21.12.2010
Закон України «Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2020 р.»	Проект	№8436 від 22.04.2011
Проект Закону України «Про соціальну відповідальність великого бізнесу»	Проект	2009-2011
Національна концепція розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні		

Оцінка українських бізнес практик КСВ

КСВ в Україні є відносно новою практикою для вітчизняних бізнес структур. Її тренд сетерами виступають провідні транснаціональні корпорації, що ведуть бізнес на території нашої країни, та вітчизняні компанії – лідери формування трендів КСВ в українському

бізнес середовищі. Саме вони, маючи соціальну відповідальність за стандарт, звичну практику і філософію діяльності, виступають своєрідними еталонами відповідального лідерства в українському бізнес-середовищі. Це, зокрема, ТНК-ВР Україна, Сіменс Україна, Ніссан Мотор Україна, Тетра Пак Україна, Кока-Кола Бевериджис Україна, Вітмарк Україна, Ерст енд Янг, Хюндай Мотор Україна тощо.

В Україні у третьому тисячолітті було проведено ряд масштабних досліджень у сфері соціальної відповідальності бізнесу. Серед них слід виділити: дослідження Благодійного фонду «Інтелектуальна перспектива», виконане на прохання UNICEF у 2002 р. з метою вивчення благодійної діяльності українських компаній на території восьми регіонів України; дослідження Асоціації менеджерів Росії в листопаді 2002 р. у рамках дослідження міжнародного відношення до соціальної відповідальності бізнесу в Росії, Угорщині, Чеській республіці, Польщі та Україні; дослідження Консорціумом із удосконалення менеджмент-освіти в Україні в співпраці з Українським жіночим фондом і Центром інновацій та розвитку в липні 2004 р. по вивченню благодійної діяльності українських компаній; дослідження Карпатської фундації в Україні для окреслення переліку стимулів та перешкод у діяльності по впровадженню програм соціально відповідального бізнесу. Основними цілями окреслених емпіричних досліджень соціально відповідального бізнесу в Україні були аналіз розуміння поняття соціально відповідального бізнесу, втілення його у практику українськими компаніями та створення платформи для діалогу про соціально відповідальний бізнес серед бізнесменів, політиків, інститутів громадського суспільства, наукових і навчальних закладів для сприяння поширенню міжнародного досвіду застосування відповідальних бізнес-практик українськими компаніями.

Динаміку розуміння та практичного застосування КСВ в українських компаніях можна окреслити за результатами наступних досліджень сфери КСВ: «Практика благодійної діяльності бізнес-компаній в Україні: сучасний досвід» (2009 р.)¹, «Корпоративна соціальна відповіда-

¹ «Практика благодійної діяльності бізнес-компаній в Україні: сучасний досвід» (звіт за результатами дослідження) / Автори: А. Гулевська-Черниш, Д. Непочатова, Л. Паливода, С. Шендеровський; за заг. ред. А. Гулевської-Черниш. – К.: Салютіс, 2010. – 60 с.

льність в Україні 2005–2010: стан та перспективи розвитку»¹, «Корпоративна соціальна відповідальність малого та середнього бізнесу в Україні» (2007 р.)², «Діалог зі стейкхолдерами: міжнародні та українські реалії сьогодення» (2008 р.)³.

За порівняльними результатами дослідження «Корпоративна соціальна відповідальність в Україні 2005–2010: стан та перспективи розвитку» можна сформулювати основний висновок, що в цілому по країні за визначені роки рівень розуміння активної ролі бізнес структур у вирішенні соціальних і екологічних проблем громадянського суспільства зріс у двічі. Чітко окреслюється тенденція залежності рівня інформованості про соціальну відповідальність від розміру компанії. Більшість опитаних вітчизняних компаній отожнюють поняття соціальної відповідальності з благодійною допомогою і рівнем розвитком власного персоналу. Відмічено незначне скорочення соціально відповідальних вітчизняних компаній з 75,8 % (у 2005 р.) до 67,3 % (у 2010 р.). Названі основні мотиви соціально відповідальної поведінки українських бізнес структур: моральні міркування (61,3 %) і внутрішнє спонукання (52,1 %). Зазначені основні напрямки політики соціальної відповідальності українських компаній: заходи спрямовуються, в першу чергу, на трудові практики та захист здоров'я і безпеку споживачів. Найменш поширеними є заходи щодо захисту природних ресурсів і взаємодії з громадою.

Поки що в Україні більшість компаній (як великих, так і середніх і малих) не мають визначеної стратегії соціальної відповідальності і перебувають на етапі дотримання законодавства та «точкових» добродійних проектів. Включення КСВ у стратегічні орієнтири компаній, розробка стратегії соціальної відповідальності спостерігається лише у 29,6 % досліджуваних компаній. Це означає, що КСВ для більшості вітчизняних компаній обмежується лише епізодичними заходами, що направлені на охорону довкілля (1/2 опитаних респондентів), соціальні інвестиції в

¹ Аналітичний звіт «Корпоративна соціальна відповідальність в Україні 2005–2010: стан та перспективи розвитку». Центр «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності», 2010. – 56 с.

² Корпоративна соціальна відповідальність малого та середнього бізнесу в Україні: експертний аналіз/ Centre Corporate Social Responsibility Development, 2007. – 32с

³ Діалог зі стейкхолдерами: міжнародні та українські реалії сьогодення METRO Cash&Carry, 2008 – 40 с.

територіальні громади (1/3 опитаних компаній), запровадження енергозберігаючих технологій, сортування та утилізацію відходів (26,6 % опитаних респондентів)¹.

Лідери українського бізнесу, зокрема, приватної форми власності, здійснюють активну добродійну діяльність (стратегічне благодійництво) та використовують інструментарій зв'язків з громадськістю (PR). За оцінками експертів, майже всі великі компанії проводять проекти підвищення ефективності бізнес-процесів із певними соціальними або екологічними перевагами, однак більшість не робить прив'язки таких бізнес-проектів до власної соціальної відповідальності. Соціальна відповідальна поведінка компаній не є масовим явищем в Україні і стає звичною практикою лише для незначної кількості названих компаній. У більшості випадках вітчизняні компанії розміщують інформацію про КСВ на своїх веб-сайтах (2/3 від загальної кількості опитаних компаній) і мають затверджені кодекси поведінки (місію, зведенні етичні стандарти, проголошенні цінності тощо) (1/4 від загальної кількості опитаних компаній). Стандарти КСВ у тій чи іншій мірі здебільшого дотримуються транснаціональні корпорації, їх представництва в Україні, великі українські компанії – лідери відповідальних бізнес-практик. Результати дослідження сфери КСВ малого та середнього бізнесу в Україні демонструють її нерозвиненість. Фрагментарність у розумінні респондентами сутності КСВ засвідчує відсутність стратегічної концепції її розвитку на підприємствах малого та середнього бізнесу України².

Переважає більшість респондентів дослідження «Діалог зі стейкхолдерами: міжнародні та українські реалії сьогодення» (77 %) самостійно розробляє та здійснює заходи КСВ. Тільки третя частина досліджуваних українських компаній при розробці програм КСВ співпрацює з органами місцевої влади, 8 % – з бізнес-партнерами. Партнерство з іншими групами стейкхолдерів, а саме: з громадськими організаціями, науко-

¹ Аналітичний звіт «Корпоративна соціальна відповідальність в Україні 2005-2010: стан та перспективи розвитку». Центр «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності», 2010. – 56с. – С. 24-34.

² Корпоративна соціальна відповідальність малого та середнього бізнесу в Україні: експертний аналіз/ Centre Corporate Social Responsibility Development, 2007. – 32с. – С. 30.

вими закладами, засобами масової інформації практично відсутнє. Тобто основним зовнішнім партнером у реалізації програм КСВ, як і в 2005 році є органи місцевої влади¹.

Важливою характеристикою українських компаній є їх закритість для широкої громадськості: для більшої кількості опитаних вітчизняних компаній (59,8 %) детальна інформація про діяльність – це інформація винятково для внутрішнього користування². Це підтверджує факт свідомого приховування інформації як від органів влади та громадськості, так і від власного персоналу. За оцінками Мінекономіки, за 2009 рік рівень тіньової економіки в Україні вимірюється у 320 млрд грн, що складає 35 % від офіційного ВВП країни. Тільки за офіційними даними тіньовий бізнес в Україні у 2009 році оцінювався сумою трьох річних бюджетів Пенсійного фонду³. Згідно неофіційних даних – 50 % українського бізнесу знаходиться «в тіні». Таким чином, враховуючи, що прозорість і підзвітність є основоположними принципами КСВ компаній, у середовищі, де бізнес-структури приховують кількість працюючого персоналу, реальний рівень доходів, не сплачують податки не має підстав розраховувати на соціальну відповідальність вітчизняних компаній.

Згідно результатів порівняльного дослідження українських бізнес-практик КСВ 2005–2010 рр. слід відзначити низький рівень врахування інтересів стейкхолдерів у діяльності компаній. Найчастіше враховуються інтереси споживачів та органів державної влади, найменше – недержавних організацій і дослідницьких організацій, навчальних закладів.

Основними стимулами реалізації заходів соціальної відповідальності є: пільгове оподаткування, зменшення адміністративного тиску місцевих органів влади та ознайомлення з позитивними прикладами впровадження програм / заходів із соціальної відповідальності в світі. Поіменовані основні перешкоди реалізації соціальної відповідальності: брак коштів, податковий тиск і недосконалість нормативно-правової бази.

¹ Діалог зі стейкхолдерами: міжнародні та українські реалії сьогодення METRO Cash&Carry, 2008 – 40с. – С. 8.

² Аналітичний звіт «Корпоративна соціальна відповідальність в Україні 2005-2010: стан та перспективи розвитку». Центр «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності», 2010. – 56 с.

³ За даними офіційного сайту Міністерства економіки України: [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua>

Першочерговим заходом у сфері покращання ситуації із соціальної відповідальністю в Україні усі дослідники називають розробку та прийняття Національної стратегії розвитку соціальної відповідальності.

Методологія та результати авторського дослідження вітчизняних бізнес-практик КСВ

Основною метою проведеного дослідження було вивчення сучасної практики КСВ на предмет її термінологічної ідентифікації та порівняння розуміння, ставлення та практику КСВ національних і міжнародних компаній, що функціонують в українському бізнес-середовищі. Крім того, ключовим завданням проекту «Дослідження практик КСВ українського бізнес-середовища» було активне залучення до участі студентів магістерської програми «Управління міжнародним бізнесом» ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» для вивчення практичних підходів інтегрування практик КСВ у стратегічні орієнтири компаній.

Основні завдання дослідження:

- виявити поінформованість і розуміння поняття КСВ;
- визначити мотиви та сферу КСВ;
- виявити наявність формалізованої політики у сфері КСВ;
- визначити форми та інструменти КСВ;
- окреслити основні бар'єри та проблеми означеної сфери;
- оцінити перспективи та пріоритети розвитку КСВ.

Названі чинники були покладені в основу розробки інструментарію наукового дослідження. Розроблена анкета «Практика КСВ українського бізнес середовища» включала 5 ключових блоків. Діагностичні параметри названої анкети в контексті переліку структурних блоків опитування та кількості питань представлено в табл. 2.

Таблиця 2

ДІАГНОСТИЧНІ ПАРАМЕТРИ АНКЕТИ «ПРАКТИКА КСВ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕС СЕРЕДОВИЩА»

Назва структурних блоків анкети	Приклади питань
---------------------------------	-----------------

БЛОК 1 «Загальна характеристика компанії»	1. Назва 2. Сфера діяльності 3. Географічний регіон діяльності 4. Кількість постійних співробітників 5. Початок діяльності в сфері КСВ
БЛОК 2 «Розуміння категорії КСВ»	1. Ваше розуміння КСВ... загальна кількість 5 питань
БЛОК 3 «Форми та інструменти КСВ»	1. Основні форми надання КСВ... загальна кількість 7 питань
БЛОК 4 «Проблеми та бар'єри КСВ»	1. Перелік бар'єрів на шляху сталого розвитку ... загальна кількість 5 питань
БЛОК 5 «Перспективи та пріоритети розвитку КСВ»	1. Джерела ідей розвитку КСВ... загальна кількість 5 питань

З метою визначення найкомпетентніших оцінок, опитування проводилось на рівні топ-менеджменту компанії українського бізнес середовища: керівники компанії та їх заступники, керівники спеціалізованих підрозділів сфери управління КСВ і їх заступники. Респонденти володіли інформацією мінімум на 90-100 % щодо діяльності компанії у сфері КСВ: стосунки компанії з громадськістю, екологічні аспекти діяльності, внутрішня політика та відносини з співробітниками, її політика та партнерські взаємовідносини з різними групами стейкхолдерів. Це дозволило отримати об'єктивні відповіді по кожному з питань анкети дослідження.

Формування генеральної сукупності обраних для дослідження компаній здійснено за критерієм відповідності плану проходження виробничої практики студентами магістерської програми «Управління міжнародним бізнесом» державного вищого навчального закладу «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» 2010-2011 року навчання. Такий підхід до відбору компаній визначив основні обмеження даного дослідження: невелика вибірка респондентів (120 компаній), відсутність 100 % регіональної (табл. 3) та галузевої представленості. Досліджувані

компанії були розділені на міжнародні (25 % компаній-респондентів)¹ та національні (75 % компаній-респондентів).

Таблиця 3

**РЕГІОНАЛЬНА СТРУКТУРА ДОСЛІДЖЕННЯ
«ПРАКТИКА КСВ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕС СЕРЕДОВИЩА – 2011»**

Регіони	% компаній-респондентів
АР Крим	4
Вінницька область	6
Волинська область	4
Дніпропетровська область	4
Донецька область	4
Житомирська область	4
Закарпатська область	4
Запорізька область	4
Івано-Франківська область	4
Кіровоградська область	4
Київська область	10
Луганська область	4
Львівська область	4
Миколаївська область	4
Одеська область	4
Полтавська область	6
Рівненська область	4
Сумська область	4
Тернопільська область	4
Харківська область	4
Херсонська область	4
Хмельницька область	6
Всього	100

За результатами проведеного авторського дослідження можна сформулювати наступні висновки:

- Результати дослідження старту діяльності компаній українського бізнес середовища в сфері КСВ окреслюють

¹ У групу міжнародних компаній-респондентів опитування віднесені філіали іноземних компаній; компанії з іноземним капіталом і менеджментом; компанії, що ведуть свою діяльність на міжнародних ринках

тенденцію зростання його еволюційної динаміки. Початок впровадження заходів КСВ до 1995 року відмітили 10 % компаній респондентів дослідження, у 1996–2000 рр. – 25 %, у 2001–2005 рр. – 27 %, після 2006 р. – 38 %.

- Розмір компанії є найкращим індикатором інтеграції практик КСВ зі стратегією розвитку компанії. Чим більша компанія, тим вища вірогідність включення КСВ у стратегічні орієнтири розвитку компанії.

- Регіональні та галузеві відмінності оцінок практик КСВ міжнародних і національних компаній українського бізнес-середовища не проявили себе, як значні.

- Усі компанії-респонденти знають про КСВ бізнесу. Ідентифікація соціальної діяльності опитаних компаній представлена на рис. Усі міжнародні респонденти опитування використовують термін КСВ, тільки 10 % національних компаній підтримують їх у цьому твердженні. Оцінка опитування національних респондентів дозволяє зробити висновок, що 50 % іменують її, як соціальні інвестиції компанії, 25 % – як благодійну діяльність, 12 % – як корпоративне фінансування, а не можуть визначити назву – 3 % (рис. 4).

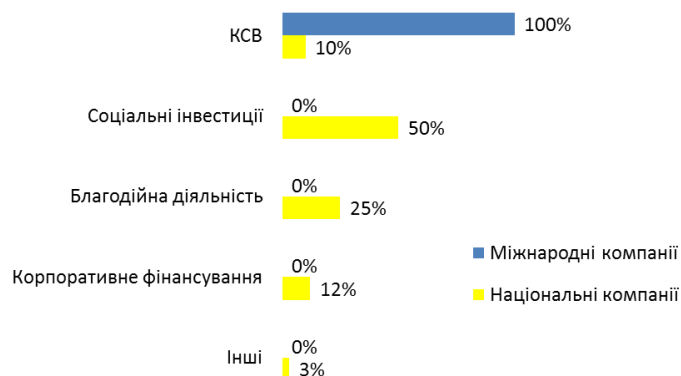


Рис. 4. Як би Ви назвали соціальну діяльність Вашої компанії?
(% опитаних респондентів)¹

- Відповідальне ставлення до навколишнього середовища поки що не стало усвідомленою необхідністю в менеджменті відповідної політики національних компаній. Тільки 5 % відповідних респондентів вважають за

¹ Авторське дослідження

необхідне проводити регулярні екологічні оцінки своєї діяльності. Для порівняння усі міжнародні респонденти опитування визначили названу сферу, як обов'язкову складову своєї діяльності.

• Для переважної більшості міжнародних та національних компаній українського бізнес середовища основними мотивами КСВ є позитивний імідж компанії (100 % міжнародних респондентів і 40 % національних респондентів); впровадження єдиних стандартів (відповідно 100 % і 42 %); соціальний захист співробітників (відповідно 100 % і 38 %); рішення керівництва (відповідно 75 % і 30 %); толерантність з владою (відповідно 88 % і 58 %) (рис. 5).



Рис. 5. Мотиви КСВ (% опитаних респондентів)¹

• Наявність у компанії формалізованої політики в сфері КСВ (стратегії КСВ) відмітили 99 % міжнародних респондентів опитування та лише 3 % національних (рис. 6).

¹ Авторське дослідження

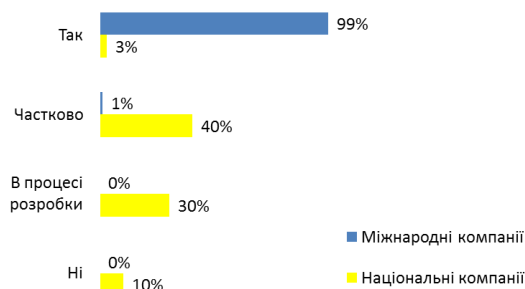


Рис. 6. Наявність у компанії формалізованої політики КСВ

(% опитаних респондентів)¹

• Найпопулярнішою сферою КСВ і для міжнародних, і для національних компаній є соціальний захист власних співробітників. На другому місці екологія та довкілля, на третьому – охорона здоров'я.

• Врахування інтересів основних груп стейкхолдерів (держави, інвесторів, акціонерів, постачальників, клієнтів, споживачів, громади, дослідницьких і навчальних інституцій і т.д.) і рівень співробітництва із зацікавленими сторонами у міжнародних компаній на високому рівні (100 %), у національних – досить низький (10 %). Найчастіше національні респонденти враховують інтереси власників бізнесу, споживача, держави та власних співробітників.

• Основними бар'єрами на шляху впровадження КСВ у бізнес-практики усі респонденти визначають відсутність достатніх коштів і підтримки держави (відповідні показники для міжнародних компаній 75 % і 25 %, для національних – 85 % і 95 %).

• Перспективи розвитку КСВ в українському бізнес-середовищі на думку міжнародних респондентів залежать, у першу чергу, від міжнародних ініціатив, економічного розвитку держави та від рівня духовності суспільства (для кожного чинника 100 % опитаних). Національні респонденти на перше місце ставлять позицію держави (95 % опитаних) (рис. 7).

¹ Авторське дослідження



Рис.7. Від яких факторів залежать перспективи розвитку КСВ? (% опитаних респондентів)¹

Авторське дослідження КСВ українських бізнес-практик включає 120 респондентів опитування. На наш погляд, його не можна вважати повномасштабним дослідженням з необхідною репрезентативною вибіркою. У силу названих обставин, його узагальнюючі результати не можуть бути поширені на усю сукупність українських компаній, які здійснюють КСВ. Проте до переліку опитуваних увійшли компанії, які представляють різні галузі економіки України, географічні регіони країни, форму власності, крос-культурне походження капіталу та менеджменту. Це дає підстави вважати, що поставлені цілі виконані.

Висновки

Формування та становлення вітчизняної моделі КСВ і відповідальних бізнес-практик українських компаній дозволяє зробити висновок про те, що в Україні протягом останніх десятиліть спостерігається стала тенденція до усвідомлення потреби у соціально відповідальній поведінці бізнесу.

¹ Авторське дослідження

Наразі Україна знаходиться в числі активних учасників глобальних ініціатив лідерства з КСВ. Формування та розробка концептуальних основ КСВ в Україні на сьогоднішній день перемістилось з ініціативних площадок на державний рівень. Проект Національної концепції розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні обговорюється діловими колами та державними діячами країни.

Особливий акцент слід зробити на тому, що в Україні досі відсутні будь-які закони регулювання сфери соціальної відповідальності бізнесу. Це означає, що на державному рівні координації КСВ у нашій країні немає. Ключовою проблемою регулювання КСВ є впровадження та виконання вимог чинного законодавства сфери соціально відповідальної поведінки бізнесу для формування та розвитку вітчизняної моделі КСВ на засадах стратегічного партнерства влади та бізнесу.

Динаміка розуміння та практичного застосування КСВ в українських компаніях широко окреслена результатами названих вище масштабних досліджень сфери КСВ. Саме вони сприяли створенню платформи для діалогу про КСВ серед бізнесменів, політиків, інститутів громадського суспільства, наукових і навчальних закладів для сприяння поширенню міжнародного досвіду застосування відповідальних бізнес-практик українськими компаніями.

З метою використання можливості порівняння окремих результатів в авторському дослідженні використано позитивні методологічні підходи та дослідницькі ідеї попередніх аналітичних оцінок КСВ українських компаній. У той же час, воно характеризується введенням нової цілі, а саме навчальної: вивчення основ і реальних механізмів інтегрування практик КСВ у стратегії конкретних компаній українського бізнес-середовища. Вперше було здійснено порівняльну оцінку практик КСВ національних і міжнародних компаній, що функціонують в Україні.

Авторське дослідження бізнес-практик КСВ міжнародних і національних компаній в Україні дозволило визначити рівень розуміння КСВ, її мотиви, основні сфери застосування, наявність у компаній формалізованої політики КСВ, форми та інструменти КСВ, основні бар'єри, характер і методи зовнішньої взаємодії компанії, перспективи та пріоритети розвитку КСВ.

Результати дослідження бути використані для еволюційних оцінок практик КСВ вітчизняних компаній, для порівняльних оцінок практики КСВ міжнародних і національних компаній українського бізнес-середовища, окреслення основних тенденцій розвитку КСВ і застосування бізнес-практик КСВ з метою її популяризації, при формуванні рамкової структури складових елементів національної моделі КСВ.

Усі компанії-респонденти практикують певні соціально відповідальні заходи. Більшість національних респондентів на відміну від міжнародних ведуть КСВ не системно та не в рамках спланованої стратегії. Це означає, що КСВ не сприймається українськими бізнес-структурами, як частина стратегічного менеджменту. Інструментами запровадження КСВ для багатьох з них є PR-заходи, Кодекси етичного ведення бізнесу, Кодекси корпоративної поведінки та стандарти звітності.

Рівень розуміння КСВ з включенням повного переліку сфер діяльності різко відрізняє групу міжнародних компаній від групи національних. Перша має повне уявлення про зміст КСВ, а друга називає такий вид діяльності компанії благодійною діяльністю та соціальними інвестиціями. Основними мотивами КСВ міжнародні та національні респонденти визначають позитивний імідж компанії, впровадження єдиних стандартів, соціальний захист співробітників, рішення керівництва та толерантність з владою.

На першому місці за популярністю сфер застосування КСВ опитані респонденти ставлять соціальний захист співробітників компанії. На другому місці екологія та довкілля, на третьому – охорона здоров'я. Основними бар'єрами на шляху впровадження КСВ у бізнес-практики усі респонденти визначають відсутність достатніх коштів і підтримки держави. Переважна кількість національних компаній-респондентів вважає, що КСВ – це функція держави, а не бізнесу. Перспективи розвитку КСВ в українському бізнес-середовищі на думку міжнародних респондентів залежать, у першу чергу від міжнародних ініціатив, економічного розвитку держави та від рівня духовності суспільства. Національні респонденти на перше місце ставлять політику держави.

Для підвищення конкурентоспроможності нашої держави на міжнародній арені, зростання її іміджу, пок-

ращення інтеграційних процесів з європейською спільнотою, розширення взаємовигідного інвестиційного співробітництва з іноземними партнерами необхідна розробка національної концепції КСВ, упровадження її в українську бізнес-практику, зміна стратегічних орієнтирів бізнесу в контексті КСВ. Дослідження практик КСВ компаній українського бізнес середовища дозволяє окреслити коло проблеми впровадження практик КСВ у національному бізнес-середовищі, визначити основні тенденції розвитку КСВ і застосування бізнес-практик КСВ з метою її популяризації, оцінити потенційні ресурси подальшого сприяння розвитку КСВ, визначити рамкову структуру складових елементів національної моделі КСВ.

Формування та розвиток вітчизняної моделі КСВ дозволить гармонізувати цілі соціальної політики держави та бізнес цілі компаній українського бізнес-середовища. За умов підтримки держави, наслідування досвіду успішних практик КСВ міжнародних і вітчизняних компаній партнерство держави та бізнесу перетвориться у потужний ресурс розвитку корпоративної соціальної відповідальності компанії перед навколишнім середовищем, суспільством, громадою, соціально незахищеними верствами населення, а значить у ресурс сталого розвитку.

Література

1. Закон України від 04.02.2004 №1430-IV «Про ратифікацію Кіотського протоколу до Рамкової Конвенції Організації Об'єднаних Націй про зміну клімату».
2. Аналітичний звіт «Корпоративна соціальна відповідальність в Україні 2005-2010: стан та перспективи розвитку». Центр «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності», 2010. – 56 с.
3. Воробей В. Корпоративна соціальна відповідальність чи вигода? // Журнал «Кієво-Могилянська Бізнес Студія». – №10. – 2005: [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/cm/cm037.html>
4. Гіл, Чарлз В. П. Міжнародний бізнес: конкуренція на глобальному ринку: Пер. з англ. – К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. – 856 с.
5. Глобальна ініціатива зі звітності (GRI):): [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.globalreporting.org>

6. Діалог зі стейкхолдерами: міжнародні та українські реалії сьогодення METRO Cash&Carry, 2008 – 40 с.

7. ЄДРПОУ – Єдиний державний реєстр підприємств та організацій України: [Електронний ресурс] – Режим доступу:

<http://www.ukrstat.gov.ua>

8. Корпоративна соціальна відповідальність / Програма навчальної дисципліни для студентів галузей знань «Економіка та підприємництво», «Менеджмент та адміністрування» освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр: [Електронний ресурс] – Режим доступу:

<http://www.mon.gov.ua/main.php?query=gr/>

9. Корпоративна соціальна відповідальність малого та середнього бізнесу в Україні: експертний аналіз // Centre Corporate Social Responsibility Development, 2007. – 32 с.

10. Міжнародний сайт ГД ООН: [Електронний ресурс] – Режим доступу:

<http://www.unglobalcompact.org./participants/search>

11. «Практика благодійної діяльності бізнес-компаній в Україні: сучасний досвід» (звіт за результатами дослідження) / Автори: А. Гулевська-Черниш, Д. Непочатова, Л. Паливода, С. Шендеровський; за заг. ред. А. Гулевської-Черниш. – К.: Салютіс, 2010. – 60 с.

12. Офіційний сайт Організації економічного співробітництва та розвитку ОЕСР: [Електронний ресурс] – Режим доступу:

<http://www.oecd.org>

13. Офіційний сайт Всесвітньої ради бізнесу із сталого розвитку (WBCSD): [Електронний ресурс] – Режим доступу:

<http://www.wbcd.org>

14. Офіційний сайт мережі ГД ООН в Україні: [Електронний ресурс] – Режим доступу:

<http://www.globalcompact.org.ua/ua/howtojoin/benefits>

15. Офіційний сайт Міністерства економіки України: [Електронний ресурс] – Режим доступу:

<http://www.me.gov.ua>

16. Офіційний сайт International Institute for Management Development, IMD: [Електронний ресурс] – Режим доступу:

<http://www.imd.org>

17. «Практика благодійної діяльності бізнес-компаній в Україні: сучасний досвід» (звіт за результатами дослідження) / Автори: А. Гулевська-Черниш, Д. Непочатова, Л. Паливода, С. Шендеровський; за заг. ред. А. Гулевської-Черниш. – К.: Салютіс, 2010. – 60 с.

18.Принципів ООН з соціальної відповідальності інвесторів (PRI): [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.unpri.org>

19.Проект Національної концепції розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні: [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.pfi.org/ua/index/php?option=com>

20.Стратегія Європейської комісії з корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) 2011-2014: швидше, вище, сильніше: [Електронний ресурс] - Режим доступу:

http://www.csr-ukraine.org/strategiya_evropeyskoi_komisii.html

21.ISO - Management and Leadership Standards - ISO 26000 - Social Responsibility: [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.iso.org/sr>

Стаття надійшла до редакції 17.08.2011