

УДК 339.1, 331.105.6, 331.104, 65.0

*Медведева В.Р.*

ФГБОУ ВО «Казанский национальный исследовательский технологический университет», Казань, e-mail: r-akaev\_80@mail.ru

## **КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

**Ключевые слова:** корпоративное управление, социальная ответственность, интересы, человеческий капитал, репутация, устойчивое развитие.

Устойчивое развитие бизнеса неразрывно связано с социальным благополучием и стабильным развитием общества. Авторы полагают, что реализация концепции корпоративной социальной ответственности (КСО) в системе управления организации позволяет обеспечить устойчивое развитие бизнеса и формирует ее ответственность перед обществом и окружающей средой, т. к. при ее использовании организации стараются учесть интересы мирового сообщества, взяв на себя ответственность за влияние деятельности на заказчиков, поставщиков, работников, акционеров, местные сообщества и прочие заинтересованные стороны общественной сферы. При этом идея устойчивого развития состоит в достижении социальных, экономических и экологических стратегических ориентиров общества. В связи с этим, концепцию КСО стоит применять всем организациям для удовлетворения ожиданий общества и повышения своих конкурентных преимуществ. На основании этого, авторы полагают, что «КСО» представляет собой многоуровневую категорию, обеспечивающую устойчивое развитие организации как открытой системы и выражающая отношение между бизнес-структурами и обществом в целом за счет урегулирования противоречий, которые возникают между интересами, вовлеченных в процесс принятия решений стейкхолдеров организации. В связи с проведенным анализом авторы приходят к выводу, что устойчивого роста могут достичь организации, трансформирующиеся в организационные структуры, способные гибко реагировать на требования общества и бережно относящиеся к окружающей среде.

### **Введение**

В настоящее время КСО бизнеса является стратегическим ориентиром при разработке корпоративных стратегий современных организаций, что объясняется ежегодным наращиванием степени интеграции экономических процессов в условиях глобализации, предполагающей обеспечения корпоративной прозрачности, социальной ответственности и эффективности бизнеса. При этом концепция КСО открывает возможность современным организациям позиционировать себя в качестве надежного работодателя и успешно развивающейся организации, действующей в соответствии с международными стандартами и требованиями современного рынка.

Конечно, стоит отметить, что каждая конкретная организация внедряет концепцию КСО по разным причинам, которым предшествовало множество мотивов. Один определяется А.Б. Кэрролл инициалы указываются перед фамилией [1], которая под корпоративной социальной ответственностью понимает пирамиду, включающую админи-

стративную ответственность, ориентированную на соблюдение нормативных требований, уважение этики общества и на то, чтобы быть хорошим гражданином. Другие исследователи предполагают, что, современные организации применяют данную концепцию в стратегическом смысле, т.к. она по их мнению позволяет получить дополнительное конкурентное преимущество [2].

На наш взгляд аргументы в пользу внедрения данной концепции можно объяснить следующим образом. Организации, применяющие КСО [3], надеются получить определенные конкурентные преимущества, способствующие определенным трансформациям в бизнес-деятельности организации. При этом основополагающими являются аргументы, которые подтверждают, что социально ориентированные мероприятия становятся ключевым компонентом системы управления рисками. Это объясняется тем, что современное бизнес-сообщество пришло к пониманию того, что в ближайшей перспективе с ростом активности бизнес-структур, ориентированных на стабильное функ-

ционирование и процветание в долгосрочной перспективе, социально ответственное поведение организаций станет обязательным [4].

На наш взгляд, организации, акцентирующие внимание только на эффективной организации внутренней деятельности, не смогут устоять в конкурентной борьбе. Поэтому дополнительное конкурентное преимущество получат лишь те организации, которые начнут проявлять социально ответственное поведение по отношению к социуму и осуществлять природоохранную деятельность [5]. На основании этого мы полагаем, что требование мирового сообщества к формированию организациями социально ответственного поведения является значимым фактом, роль которого возрастает пропорционально масштабам роста организации и количеству рынков, на которых она осуществляет свою бизнес-деятельность. Также необходимо отметить, что как внутренние стимулы, предполагающие положительную связь между внедрением принципов КСО [6] и финансовыми показателями организации, так и воздействие внешней среды (требования экологического и социального характера со стороны заинтересованных лиц), способствует росту социально ответственных организаций. Что, в свою очередь, доказано М. Орлицким, Ф. Шмидтом, С. Райнсом, выявившим наличие положительной взаимосвязи и взаимозависимости между финансовой эффективностью организации и социально ответственной деятельностью [7].

В связи с этим мы полагаем, что экономические выгоды от реализации концепции КСО могут быть получены в процессе активизации организаций в рамках социального и экологического направлений, а также получения за счет этого эффекта синергии, который можно будет наблюдать, например, при управлении маркетингом, процессом продаж, в сфере финансов, управлении рисками и имиджем организации. Кроме этого, в настоящее время можно наблюдать активно растущий тренд социально ответственного инвестирования, при котором бизнес-партнеры финансово поддерживают организации, имеющие высокие показатели рентабельности,

и ответственно относящихся к обществу и окружающей среде, не принимая участия в производстве товаров, оказывающих негативное воздействие на здоровье мирового сообщества. В связи с этим высшее руководство начинает понимать, что только использование КСО [8] будет способствовать расширению горизонтов по привлечению инвестиционного капитала, а также минимизации его стоимости. В соответствии с этим, преимущества, получаемые социально ответственными организациями, выливаются в обеспечение финансовой стабильности организации в долгосрочной перспективе.

Все вышеизложенное объясняет возросший в последнее время интерес к изучению данной концепции в России [9; 10]. К примеру, российские ученые обосновали актуальность социально ответственных организаций и роль концепции в развитии общества и современной экономики [11], адаптировали международные концепции КСО, разработав практические рекомендации по их применению российскими организациями и проч. [12]. В процессе анализа имеющихся публикаций по изучаемой нами теме можно прийти к выводу, что многие научные исследования посвящены общетеоретическим вопросам [13; 14], при изучении которых разрабатываются научные подходы и модели, а также преимущества, которые приобретают социально ориентированные организации от внедрения принципов данной концепции в свою корпоративную культуру. Несмотря на это многие исследования в данной области были проведены фрагментарно и их авторы, в основном, акцентировали внимание на общеэкономической теории через использование неоклассического подхода, а не на управленческой парадигме. В этой статье концепцию КСО мы будем рассматривать через призму теории менеджмента организации.

**Цель исследования.** Изучение концепции КСО через призму менеджмента организации.

#### **Материалы и методы исследования**

В рамках настоящего исследования нами использован системный подход, основанный на общенаучных методах

эмпирического и теоретического исследования, среди которых: сравнение, анализ и синтез, а также метод исследований экономических явлений и процессов.

### **Результаты исследований и их обсуждение**

Несмотря на тот факт, что термин «КСО» является широко распространенным, в рамках настоящей статьи важно уточнить его значение. Во-первых, стоит отметить, что субъектом КСО является современная организация, представляющая собой целостную систему бизнес-процессов и взаимодействующих в рамках этих процессов заинтересованных лиц с целью удовлетворения своих экономических интересов. Прежде всего, сюда можно отнести потребителей, поставщиков, СМИ, группы общественного давления, персонал организации, акционеров и других стейкхолдеров. Учитывая то, что термин «стейкхолдер», на основании подхода используемого Д. Ридом и Р. Фрименом, можно изучать как в узком, так и в широком формате.

Данное понятие в рамках нашей статьи мы планируем рассматривать в широком смысле. По нашему мнению, термин «стейкхолдер» представляет собой любые группы или лица, которые поддаются идентификации и оказывают непосредственное влияние на достижение стратегических целей организации. Вышеотмеченное означает, что помимо стратегических ориентиров, ключевой задачей которых является повышение эффективности применения ресурсов, имеющихся у бизнес-структуры, появляется цель определения оптимальной точки, в которой будут максимально удовлетворены интересы всех вышеперечисленных групп. Во-вторых, термин «социальная» рассматривается в широком смысле этого понятия, предполагая ориентацию на решение актуальных значимых задач, в том числе экологического и юридического характера (например, связанных с упорядочением трудового законодательства) и т. д. В-третьих, наличие термина «ответственность» позволяет демонстрировать то, что поведение организации будет способствовать достижению намеченных результатов, в том числе и тех, которые могут оказать

непосредственное воздействие на экономические показатели организации [2].

Таким образом, КСО в системе управления организацией можно представить в качестве свода правил и требований, на основании которых любая бизнес-структура будет демонстрировать социально ориентированное поведение, т.к. подобная организация должна будет не только получать прибыль, удовлетворять интересы мирового сообщества, обеспечивая его занятостью и соблюдая закон, но и перераспределять часть имеющихся у нее ресурсов на его дальнейшее развитие. Исходя из вышеизложенного материала, социально ориентированную концепцию можно изучать как особый социально-экономический институт, регламентирующий отношения между организацией и всеми заинтересованными сторонами. Исходя из этого сущность КСО заключается в предоставлении товаров и услуг наилучшего качества, организации безопасности труда, полной уплате налогов, добросовестном ведении бизнеса по отношению к бизнес-партнерам / конкурирующим организациям, осуществления природоохранной деятельности и оказания социальной поддержки, как сотрудникам организации, так и местному населению. В связи с этим формируются принципиально новые отношения между бизнесом и мировым сообществом. При этом наиболее динамично развивающиеся бизнес-структуры ассоциируют себя с обществом, в рамках которого они функционируют, и стараются внести добровольный максимальный вклад в его дальнейшее развитие. В связи с вышеизложенным с позиции микроэкономического анализа под КСО понимается концепция, ориентированная на удовлетворение бизнесом ожиданий всех стейкхолдеров с целью его дальнейшего устойчивого развития в условиях современной рыночной экономики.

С позиции макроэкономического анализа КСО представляет собой философию поведения и концепцию выстраивания организациями и отдельными бизнес-структурами деятельности, ключевой целью которой является динамично развивающееся общество и экономика в целом. В основе макро-

экономической трактовки КСО лежит идея того, что противоречие между экономическими интересами бизнеса (прибыль) и общества (стабильность) должно смещаться в пользу той социальной системы, частью которой является и сам бизнес.

В данном случае КСО реализуется через социальные инвестиции бизнеса, под которыми понимаются управленческие, технологические, материальные и иные виды ресурсов, а также инвестиции топ-менеджмента в социально ориентированные проекты, в которых учтены интересы всех задействованных в рамках подобной программы групп лиц, в предположении, что в стратегическом отношении эта организация получит и экономический, и социальный эффект [15]. Подобные программы могут оказывать длительное воздействие на два следующих направления: позитивные преобразования общественной жизнедеятельности и вклад в усиление конкурентных позиций организации на рынке. При этом необходимо отметить, что прямого влияния программы, разработанные с помощью применения принципов концепции КСО, на максимизацию прибыли, как правило, не оказывают. Социальная политика, социально ориентированные проекты организаций по определению носят неприбыльный характер, поэтому их формирование не должно строиться лишь на аргументе повышения прибыли компании. Несмотря на это, мы не отрицаем тот факт, что эффективно проработанная социально ориентированная политика позволит улучшить, в том числе и финансовые показатели организации.

Все выше отмеченное подтверждается многочисленными как зарубежными, так и отечественными исследованиями компетентных ученых и специалистов, в которых приводятся данные о том, что грамотно разработанные социальные программы оказывают непосредственное влияние на увеличение стоимости организации, максимизацию прибыли и сокращение издержек при расширении горизонта ведения бизнеса [2]. Поэтому организации, сумевшие разработать и внедрить в своей бизнес-практике рациональную политику КСО, демонстрируют высокие экономические

показатели по сравнению с конкурирующими организациями. В связи с этим мы приходим к выводу, что концепция КСО, предполагающая применение активного социального инвестирования, которое может привести к формированию социального капитала как внутри организации, так и при установлении партнерских отношений со стейкхолдерами. При этом стоит отметить, что организации, придерживающиеся в своей бизнес-деятельности принципов данной концепции, получают конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе, в том числе минимизируя риски нанесения ущерба заинтересованным сторонам. На основании этого можно утверждать, что так формируется взаимное доверие как внутри бизнес-структуры, так и при взаимодействии со стейкхолдерами.

Исходя из вышеизложенного мы приходим к выводу о том, что КСО – это многоуровневая категория, обеспечивающая устойчивое развитие организации, являющейся открытой системой и выражающей отношение между бизнес-структурами и обществом в целом за счет сглаживания противоречий, которые могут возникать при удовлетворении интересов каждой из заинтересованных сторон, а также их вовлечения в процесс принятия решений и формирование корпоративной стратегии организации, целью которой является обеспечение роста благосостояния всех стейкхолдеров, а также удовлетворения ожиданий общества в целом. При этом реализация концепции КСО в системе управления современных организаций изначально направлена на формирование социально ориентированного поведения и их устойчивое развитие, основным ориентиром которого является достижение экономических, социальных и экологических задач мирового сообщества.

В связи с этим стоит отметить, что принципы данной концепции можно применить для объединения ожиданий всего социума и принимать во внимание всем организациям, которые стараются проявлять социально ответственное поведение при ведении бизнеса, надеясь обеспечить себе дополнительное конкурентное преимущество и устойчивое



развитие на долгосрочную перспективу. В соответствии с этим, в качестве ключевого ориентира КСО следует рассматривать вклад организации в устойчивое развитие.

Внедрение принципов КСО в стратегическое управление организацией осуществляется в четыре этапа, состоящие из 10 шагов.

На первом этапе необходимо освоение принципов концепции КСО высшим руководством, т.к. без его поддержки данная концепция при ее внедрении в бизнес-практику организации не будет иметь шанса на успех. На этой стадии появляется необходимость принимать решения, ориентированные на формирование мультифункциональной команды, состоящей из руководителя проекта, ведущих специалистов отдела кадров, отдела по связям с общественностью, отдела по маркетингу и продажам, и которая будет заниматься разработкой и осуществлением социально ориентированных проектов и распределением необходимых для их реализации ресурсов.

На втором этапе топ-менеджмент должен выявить ключевых участников социальных программ. Кроме акционеров, менеджеров, сотрудников и клиентов, в рамках реализации социально ориентированных проектов необходимо начать взаимодействие и с органами власти, поставщиками и другими задействованными лицами.

На третьем этапе, главной целью организации должно стать формирование ценностей с учетом потребностей всех стейкхолдеров. Например, акционеры заинтересованы в прозрачности бизнеса, для персонала наиболее важным направлением является постоянный профессиональный рост и развитие, для клиентов наибольший интерес представляет индивидуальное обслуживание. В связи с этим топ-менеджмент должен разработать этический кодекс, который будет являться сводом правил, определяющий стандарты профессионального и делового взаимодействия, в основе которого будут положены философия и принципы организации.

На четвертом этапе проводится анализ текущей ситуации. Здесь должен осуществляться мониторинг внутрен-

ней бизнес-деятельности организации, включающей оценку эффективности социального обеспечения персонала, обеспечения индивидуального обслуживания клиентов, соответствия осуществляемой социально ответственной деятельности принятому законодательству в области взаимодействия с окружающей средой. На основании проведенного анализа должны выявляться проблемы, возникающие в текущей деятельности при формировании социально ответственного поведения и разрабатываться рекомендации по их устранению, основанные на принципах концепции КСО, и нацеленные на пересмотр действующей политики, стандартов, правил и другой документации. На данном этапе также должна проводиться оценка внешних факторов, оказывающих воздействие на организацию. В качестве внешних факторов можно выделить такие как глобализация, технологические разработки, новое законодательство и прочие ингибиторы.

На пятой фазе топ-менеджмент определяется со стратегическим ориентиром дальнейшего развития организации на принципах социально ориентированной концепции, на основе которых будет осуществляться дальнейшее функционирование организации.

На шестом этапе определяются активные участники реализации социально ориентированной концепции в бизнес-практике организации, которые будут стараться достичь поставленных стратегических целей. На данной фазе в организации должно происходить перераспределение ресурсов, полномочий и обязанностей, а также должен быть разработан график действий.

На седьмом этапе организация начинает действовать в соответствии с разработанным планом по реализации социально ориентированной концепции.

В рамках восьмой фазы с помощью количественных и качественных показателей исследуется производительность, что в свою очередь позволит менеджерам получить информацию, позволяющую принять эффективные управленческие решения. В разработке показателей должны быть задействованы все стейкхолдеры социально ориентированных программ.

На девятом этапе с помощью доклада или презентации в области КСО через сайт организации должна быть представлена информация о производительности данной концепции. В докладе должна излагаться информация о достижении целей предыдущего года и определены стратегические ориентиры на ближайшую перспективу.

На последней фазе топ-менеджмент организации разрабатывает механизм, обеспечивающий максимальную производительность концепции КСО, расширяя объем мероприятий, и изменяя изначально принятую социально ориентированную стратегию. На основе анализа производительности труда посредством предложений, поступающих от всех стейкхолдеров, необходимо разработать оптимизационные мероприятия, которые должны быть документально оформлены [7].

На основе проведенного анализа можно сделать вывод о том, что современная концепция КСО охватывает следующие тесно увязанные между собой направления: долгосрочное развитие организации; обеспечение развития персонала; укрепление корпоративных связей с поставщиками и покупателями; ответственная экологическая политика и рациональное использование природных ресурсов; осуществление взаимодействия с представителями местных органов власти, государственными учреждениями и общественными организациями. При этом грамотно спроектированная и эффективно функционирующая социально ориентированная система предоставляет прогрессивно развивающимся организациям возможность не только осуществлять существенный вклад в обеспечение благополучия мирового сообщества и экологическую стабильность, но и повышает результативность и обеспечивает процветание бизнеса.

#### **Выводы или заключение**

Исходя из анализа теоретических положений мы приходим к выводу, что в последнее время вопросы КСО изучаются не только в этической плоскости, но и в более широком контексте конкурентоспособной экономики и устойчи-

вого социально-экономического развития общества, осуществления природоохранной деятельности, обеспечения качества условий жизни и наращивание человеческого потенциала. Социально ответственные организации стараются сочетать социальную и экологическую результативность с экономической эффективностью, стараются повысить качество корпоративного управления, управления рисками и репутацией, через призму системного подхода выстраивают взаимодействие с внешними стейкхолдерами, осуществляют бизнес-деятельность на принципах открытости и прозрачности. При этом стоит отметить, что, так как КСО выступает как ключевой элемент корпоративной системы, то и оценивать ее необходимо по вносимому ею вкладу в достижение стратегических целей организации: обеспечение конкурентоспособности, дальнейшее развитие, инвестиционную привлекательность, максимизацию прибыли, минимизацию текучести персонала, трансакционных издержек, связанных с оппортунистическим поведением.

Рассматривая КСО [16; 17; 18] как способ осуществления инвестиционной деятельности, можно прийти к выводу, что ее повышение позволяет получить дополнительные экономические эффекты не только собственников ресурсов, но и общественных групп. При этом развитие социальной ответственности предоставляет управленцам менеджерам более полное осознание места организации в обществе и то, какое воздействие она оказывает на окружающую среду, что позволяет более точно и прогнозируемо разрабатывать стратегии развития организации на долгосрочную перспективу. Проявление социальной ответственности бизнеса повышает репутацию организации, повышает ее узнаваемость на рынке, что в свою очередь, помогает снизить издержки [19] на привлечение высококвалифицированных специалистов, которые стремятся работать в престижных и социально ответственных перед своими сотрудниками организациях. Также минимизируются издержки на маркетинг и рекламу за счет установления положительных

отношений с потребителями и потребительскими организациями, что в свою очередь, позволяет эффективно и с минимальными затратами проводить маркетинговые исследования и создавать рекламу, ориентированную на конкретную целевую аудиторию.

На основании вышеизложенного, мы приходим к выводу о том, что реализация принципов концепции КСО целенаправленно воздействует на бизнес организации. Если общественность полагает, что определенная бизнес-структура недостаточно инвестирует в природоохранную безопасность, то могут возрасти требования и нормативы. Если государство считает, что конкретная организация не достаточно занимается вопросами занятости, обеспечивает безопасные условия труда, оно станет решать эту проблему, имеющимися в его арсенале рычагами воздействия, усиливая контроль налоговыми органами и осуществляя дополнительные проверки. Рост негативных оценок общественности относительно КСО может негативно отразиться на функционировании всей экономической системы. Если система взаимоотношений с контрагентами не достаточно прозрачна, возможна ситуация проявления коррупционной составляющей, возможна ситуация проявления коррупционной составляющей, когда потенциальные бизнес-партнеры имеют полную уверенность в том, что заключение контракта возможно только после возникновения вышеупомянутой ситуации. Таким образом, устанавливая долгосрочные отношения со всеми стейкхолдерами организация сможет достичь высоких финансовых результатов и повысить благосостояние владельцев бизнеса.

На основании проведенного в статье исследования стоит отметить, что в современной рыночной экономике практика социальной ответственности бизнеса является составной частью стратегии и тактики корпоративного управления. При этом все без исключения производственно-технологические и экономические решения должны приниматься только после оценки возможных

социальных и экологических рисков, как для современных организаций, так и общества в целом. Что, в свою очередь, способствует преобразованию концепции КСО [20] прогрессивными мировыми организациями в мощный фактор их дальнейшего стратегического развития, укрепления деловой репутации и конкурентоспособности, а также роста рыночной капитализации. В связи с этим, в последние годы концепция КСО стала занимать ключевые позиции в стратегическом управлении бизнесом.

Однако КСО, как любым другим значимым общественным явлением, необходимо грамотно управлять. В качестве механизма, обеспечивающего качество управления, в том числе учитывая и планирование, мониторинг и оценку бизнеса, выступает социальный или нефинансовый отчет – добровольно раскрываемая информация, в которой отражены основные аспекты и результаты деятельности, представляющие интерес для всех стейкхолдеров, и связанные с реализацией стратегии устойчивого развития бизнеса организации. Практика внедрения социально ответственной концепции демонстрирует, что экономически обоснованным является ее осуществление от стратегических бизнес-решений через тактические мероприятия к оперативным решениям. Однако общая схема внедрения должна сопровождаться петлями обратной связи на каждой конкретной фазе.

Также при реализации концепции КСО необходимо применение системного подхода, т. к. устойчивое развитие, по нашему мнению, не может осуществляться от случая к случаю и оно должно быть комплексным, и состоять из элементов, присущих данной концепции, и стать одним из ключевых компонентов стратегии устойчивого развития современных организаций. Конечно, управление системным подходом к устойчивому развитию является сложной задачей, но ее решение, на наш взгляд, позволяет достичь существенного успеха организациям, реализующим его в своей бизнес-практике.

*Библиографический список*

1. Carroll A.B. The pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders // *Business Horizons*. – 1991. – № 34. – P. 39–48.
2. Munilla L.S., & Miles M.P. (2005). *The Corporate Social Responsibility Continuum as a Component of Stakeholder Theory*. Center for Business Ethics at Bentley College. Oxford: Blackwell Publishing. – URL: <http://dx.doi.org/10.1111/j.0045-3609.2005.00021.x>.
3. Гареева А.Р. Корпоративная социальная ответственность как фактор устойчивого развития компании // *Инновационная экономика: материалы междунар. науч. конф.* (г. Казань, октябрь 2014 г.). – Казань: Бук, 2014. – С. 147-150.
4. Алексеева О. Международный опыт в сфере мониторинга и оценки корпоративной социальной ответственности компаний // *Корпоративная социальная ответственность бизнеса. Экспертная оценка и практика в Украине: сб. статей и рекомендаций*, 2008. – С. 128-134.
5. Парфенова А. Кодекс корпоративного управления был кардинально переработан // *Коммерсантъ*. – 2014. – URL: <http://www.kommersant.ru/doc/2407218>.
6. *Корпоративная социальная ответственность: учеб. пособие для студентов направления 38.03.02 «Менеджмент» всех форм обучения / сост. И.В. Федченко: Сиб. гос. ун-т науки и технологий*. – Красноярск, 2017. – 107 с.
7. Николаева О.Е. Внедрение стратегии социальной ответственности в корпоративных образованиях машиностроительного комплекса // *Вестник Военного университета*. – 2010. – № 3 (23). – С. 146-149.
8. Дорожкина Т.В., Крутиков В.К., Аракелян С.А., Федорова О.В. *Корпоративная социальная ответственность: учебно-методическое пособие*. – Калуга: Эйдос, 2015. – 178 с.
9. Авилова М. Г. *Корпоративная социальная ответственность в России: тенденции, проблемы, решения // Концепт*. – 2016. – Т. 34. – С. 1–5.
10. Костин А.Е. *Корпоративная социальная ответственность и устойчивое развитие: мировой опыт и концепция для РФ // Менеджмент в России и за рубежом*. – 2005. – № 3. – URL: [www.mevriz.ru/articles/2005/3/3735.html](http://www.mevriz.ru/articles/2005/3/3735.html).
11. *Корпоративная социальная ответственность: учебное пособие / Н.В.Черепанова*. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2012. – 94 с.
12. Петрушенко Ю.Н. Особенности реализации концепции социальной ответственности бизнеса в национальном хозяйстве Украины // *Журнал институциональных исследований*. – 2013. – Т. 5. – № 1. – С. 92-107.
13. Борзаков Д.В. *Корпоративная социальная ответственность как объект контроля и оценки: теоретический анализ // Проблемы и перспективы современной экономики: сборник статей. Выпуск второй / науч. ред. Ю.И. Трещевского, Г.В. Голиковой*. – Воронеж: Воронежский государственный педагогический, 2016. – С. 36–43.
14. Башарина Е.Н. *Корпоративная социальная ответственность в системе управления организацией: автореф. дис. ... – М., 2008. – 23 с.*
15. Яровой А.И. *Корпоративная социальная ответственность в современной России: опыт и перспективы развития: автореф. дис. ... – М., 2010. – 26 с.*
16. Zinurova R.I., Tuzikov A.R., Berman S.S., Gayazova E.B., Avilova V.V., Medvedeva V.R. and etc. *Corporate social responsibility: monograph*. – Kazan: KNRTU, Press, 2017. – 208 p.
17. Джумакулиева А.Э. *Корпоративная социальная ответственность // Молодой ученый*. – 2016. – №18. – С. 242-243.
18. *Корпоративная социальная ответственность: учеб. пособие / под ред. В.В. Бондаренко*. – М.: Инфра-М, 2015. – 304 с.
19. Сысоева Т.Л., Тимохина Г.С., Минина Т.Б. *Корпоративная социальная ответственность как метод сокращения производственных издержек // Вопросы инновационной экономики*. – 2017. – Том 7. – № 4. – С. 449-456.
20. Zinurova R.I., Berman S.S., Tuzikov A.R., Gayazova E.B., Stayzhkina E.I., Medvedeva V.R., Frolova I.A. *The management of russian universities of the basis of international education quality standards // International Review of Management and Marketing*. – 2016. – Т. 6. – № 2. – P. 204–211.