

### Література

1. Ф. Лист. Национальная система политической экономии. — М.: Изд-во «Европа», 2005. — 249 с.
2. Граф С. Ю. Витте. По поводу национализма. Национальная экономия и Фридрих Лист. — М.: Изд-во «Европа», 2005. — С. 259—286.
3. Jack Citrin; David O. Sears; Christopher Muste; Cara Wong. Multiculturalism in American Public Opinion (research) // British Journal of Political Science. — 2001, April 01.
4. Вольчик В. В. Курс лекций по институциональной экономике Ростов —н/Д: Изд-во Рост. Ун-та, 2000 // [http://www.thebookdeal.com/book\\_63\\_glava\\_1\\_Annota%D1%81ija.html](http://www.thebookdeal.com/book_63_glava_1_Annota%D1%81ija.html)
5. Антонюк Л. Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації: Монографія. — К.: КНЕУ, 2004. — 273 с.
6. Тютюнникова С. В., Перепелица Н. В. Актуализация духовной составляющей человеческого капитала в современных условиях // Социальная экономика. — 2005. — № 1—2. — С. 47—61.
7. Леонтьев Б. Б. Цена интеллекта. Интеллектуальный капитал в российском бизнесе. — М.: Издательский центр «Акционер», 2002. — 200 с.

Стаття надійшла до редакції 30.05.2010 р.

УДК 658.114.45

**О. В. Іванов**, магістрант,  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

### ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ УКРАЇНИ

**Анотація.** Статтю присвячено дослідженню концепції корпоративної соціальної відповідальності як нового підходу до ведення корпоративного бізнесу, механізму її впровадження та реалізації в Україні, визначенню основних пріоритетів та очікуваних результатів на прикладі установ банківської сфери.

**Ключові слова:** корпоративна соціальна відповідальність, громадянська корпорація, етичний кодекс, Глобальний Договір ООН

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах зростання динамізму глобальних ринків та конкурентної боротьби, кризи довіри суспільства до політиків, активізації волевиявлення та захисту громадянами своїх прав, бізнес починає надавати все більшого значення власній репутації та принципам взаємодії із стейкхолдерами (зацікавленими сторонами), зокрема, впроваджуючи концепцію корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у практику ведення бізнесу. На сьогоднішній день топ-менеджмент корпорацій вже не має права приділяти увагу виключно фінансовому успіху підприємства, оскільки такий успіх багато в чому залежить від ставлення споживачів, суспільства до товарів та послуг компанії. Тому на ринку сформувалася потреба у пошуку і впровадженні нових підходів і концепцій ведення бізнесу. Останні тенденції свідчать, що такою концепцією у корпоративному менеджменті є концепція громадянської корпорації, основою якої виступає КСВ, що на даний момент активно впроваджується в бізнес-середовищі та передбачає управління бізнес-процесами з метою забезпечення позитивного впливу на суспільство.

**Аналіз останніх досліджень.** Питання КСВ досліджували групи іноземних та вітчизняних практиків і науковців: Д. Аллен, С. Алтер, Х. Алфорд, Д. Бах, С. Задек, Е. Крейн, А. Карнані, Е. Карнегі, Т. Малєва, С. Матвєєв, Д. Маттен, М. Макінтош, Д. Мун, О. Лазоренко, М. Лучко, В. Паніотто, М. Портер, Є. Прохорова, В. Радаєв, Д. Рокфеллер, В. Смиков, Д. Стоукс, Р. Томас, М. Фрідмен, А. Черпак, К. Шваб та ін. У їх працях значну увагу приділено причинам і передумовам соціально-відповідальної поведінки підприємців, наслідкам впливу подібної поведінки на результати підприємницької діяльності. Все перераховане становить значний інтерес і для вітчизняного сектору економіки, що прагне опанувати новітні концепції ведення бізнесу, побудувати надійні стосунки з своїми партнерами, здійснювати підтримку високого рівня конкурентноспроможності власної компанії через формування довіри у основних груп стейкхолдерів і позитивну взаємодію із суспільством.

**Постановка завдання.** Активізація наукових досліджень у даному напрямку та значимість їх для корпоративного бізнесу формують актуальність статті, метою якої є дослідження світової наукової думки й корпоративної практики щодо концепції КСВ, обґрунтування необхідності інтеграції КСВ у систему менеджменту, визначення передумов цього процесу, розробка методів аналізу ефективності заходів корпорації у сфері КСВ, забезпечення впровадження досліджуваної концепції у практику діяльності вітчизняних підприємств.

**Результати дослідження.** На початку висунуто гіпотезу, що полягає у необхідності впровадження й підтримки концепції КСВ як одного з важливих інструментів покращення взаємодії корпорації зі стейкхолдерами й забезпечення підвищення рівня конкурентноспроможності АТ в умовах поступової глобалізації та інтеграції у світовий ринок.

За версією Світової ради компаній зі сталого розвитку, КСВ — це довгострокове зобов'язання компаній поводитися етично та сприяти економічному розвитку, одночасно покращуючи якість життя працівників, громади й суспільства [7]. Таким чином, упровадження у практику ведення бізнесу концепції КСВ є добровільною ініціативою власників та топ-менеджерів компанії діяти етично та відповідально при прийнятті рішень у всіх аспектах, які стосуються організації та ведення бізнесу.

Очевидно, що сучасна корпорація вже не може собі дозволити не враховувати інтереси широкого кола стейкхолдерів при побудові власної бізнес-стратегії. Здійснення ж корпорацією заходів у сфері формування та підтримки КСВ, продиктовано не лише етичними принципами, а цілком економічним розрахунком — потенційною оцінкою таких ініціатив бізнесу стейкхолдерами, і, насамперед, клієнтами компаній. Саме тому КСВ стає важливою конкурентною перевагою корпорацій, які діють на масових ринках та орієнтовані на здійснення конкурентних стратегій з швидкого захоплення ринків та захисних стратегій [3]. Від компанії, яка прагне бути соціально-відповідальною, вимагається безумовне виконання міжнародних і державних соціально-трудова стандартів, законів країни і угод, укладених у рамках соціального партнерства, а також прийняття додаткових зобов'язань і відповідальності за задоволення соціальних потреб як працівників підприємства (внутрішній аспект), так і стейкхолдерів (зовнішній аспект) — на національному, а іноді й глобальному рівнях. При цьому основними цілями КСВ виступає: 1) забезпечення ведення бізнесу у відповідності із цілями сталого розвитку, насамперед, щодо використання природних ресурсів і недопущення завдання шкоди навколишньому середовищу; 2) ведення підприємницької діяльності у відповідності із принципами «fair trade»; 3) реалізація принципів соціального парт-

нерства у взаємовідносинах із ключовими групами стейкхолдерів корпорації — персоналом, споживачами, суспільством; 4) нагромадження людського й соціального капіталу [1].

Основні напрями практичної реалізації концепції КСВ включають: створення у корпорації сприятливих умов для відтворення і розвитку людського капіталу, насамперед, талантів працівників компанії та їх підтримку; реалізацію принципів «якості трудового життя»; удосконалення соціально-трудових відносин; розвиток соціального партнерства шляхом прийняття та дотримання кодексів корпоративної етики, підвищення безпеки й якості продукції, активізації природоохоронної діяльності та заходів із ресурсозбереження; формування відповідальної поведінки корпорації у суспільстві, позиціонування корпорації в очах громадськості як відповідального суб'єкта громадянського суспільства; забезпечення безумовного дотримання корпорацією норм чинного законодавства та галузевих стандартів; залучення корпорації до реалізації регіональних соціальних програм, у т.ч. соціального підприємництва; активізація участі корпорації у благодійних заходах та інших програмах добродійності.

Зародження і поширення даної концепції управління відбулось у бізнес-середовищі постіндустріальних країн (США, Канада, Західна Європа) у 70-х роках минулого століття. Внаслідок еволюції поглядів на сутність КСВ, у цих країнах розуміння КСВ виходить за рамки простої благодійності і діяльність корпорацій у цій сфері вимірюється, насамперед, ефективністю заходів у сфері реалізації її екологічної, виробничо-технологічної відповідальності та етикою побудови взаємовідносин з ключовими групами стейкхолдерів. Саме за діяльністю компаній у цій сфері споживач може визначати, з якою з них він хоче мати справу, а від послуг якої готовий відмовитися. У країнах Європи рівень середньої заробітної плати є цілком достатнім для задоволення власних первинних потреб, тому природно, що їх починає цікавити те, як виробляється продукція компанією, чи дотримуються при цьому екологічні нормативи, як компанія ставиться до своїх працівників [3].

Аналізуючи світовий ринок, можна відстежити факт збільшення успішних прикладів впровадження принципів КСВ, особливо у транснаціональних корпораціях. Найактивнішими учасниками даного процесу є лідери світової економічної спільноти, а саме: Великобританія, США, Франція, Фінляндія, Нідерланди. За даними рейтингу міжнародного центру «AccountAbility» і CSRnetwork найбільш соціально відповідальними компаніями світу виступають: Vodafone, GE, HSBC Holdings, France Telecom, HOS, Nokia. Як стверджують дослідники, в світі зараз формуються нові ринкові ніші, сукупна вартість яких до 2050 року складатиме 5 трлн доларів. Від компаній, які працюватимуть у цих сегментах, вимагатиметься краща практика КСВ, що вимагає посилення інтенсивності боротьби за позиції на цих нових сегментах ринку від компаній вже зараз [5].

Австрія, наприклад, виступає найбільш динамічним «fairtrade» ринком у Європі (4 місце після Великобританії, Швейцарії, Люксембургу). Обговорення КСВ на федеральному рівні почались ще в 2002 році з моменту реєстрації організації «КСВ Австрія» — асоціації «respACT». Виходячи із бачення, соціальна відповідальність тут включає три компоненти: успішна економічна діяльність, відповідальна взаємодія та орієнтація на навколишнє середовище.

Також банківська група DANSKE, один з найбільших фінансових комплексів Данії, що лідує на північноєвропейських ринках, виступає яскравим представником досліджуваного типу компаній. DANSKE використовує концепцію КСВ з 2007 року, ціль якої — показати ключовим стейкхолдерам щирі бажання щодо

сталого розвитку. Важливо, що КСВ стратегія у цьому випадку інтегрована в основну бізнес-стратегію компанії.

Одним з важливих мотиваторів до впровадження КСВ у компанії є визначені майбутні вигоди від реалізації даного нововведення. Так, серед найчастіше згадуваних переваг впровадження подібних програм є [1]:

- покращення ефективності процесів (зокрема технологічних);
- підвищення мотивації та продуктивності працівників;
- зростання вартості нематеріальних активів — підвищення репутації компанії, зменшення ризиків від можливої втрати ринків, покращений доступ до нових ринків. Так, американська агенція Conference Board визначила, що соціально-відповідальні компанії отримують на 9,8 % вище доходів з інвестованого капіталу; доходи з активів — на 3,55 %; ріст акцій — на 10 % [7].

Так, розглядаючи вплив реалізації корпораціями заходів у сфері КСВ на зменшення конфліктності взаємовідносин з різними групами стейкхолдерів, можна визначити наступні важливі ефекти, серед яких на першому плані — покращення відносин з персоналом. Так, упровадження концепції КСВ дозволяє компаніям розраховувати на [4]:

- можливість наймати кращих робітників (дослідження Аспенського університету серед випускників 2007 року — 26 % обирають роботу в КСВ-компанії);
- підвищення мотивації співробітників і продуктивності (мінімум 2 %);
- зменшення плинності кадрів, що скорочує витрати на найм та навчання персоналу (а це від 3 500 до 50 000 доларів додаткових витрат);
- збільшення інновацій, зменшення безпосередніх ризиків для самого бізнесу і зростання прибутковості компанії.

У свою чергу, департамент управління персоналом відіграє ключову роль у реалізації заходів у сфері КСВ компанії, що підтверджує відома формула «КСВ – HR = PR» і дослідження, проведене SHRM (Society for Human Resource Management) у Канаді, де дві третини HR-професіоналів безпосередньо залучені до реалізації заходів у сфері КСВ компаній, де вони працюють [6].

Отже, заходи у сфері КСВ з точки зору перспективи покращення трудових відносин включають, зокрема, проведення тренінгів та розвиток навичок персоналу; покращення умов праці, охорони здоров'я й безпеки працівників; збільшення частки нематеріальних заохочень та стимулів у компенсаційному пакеті персоналу; розвиток соціального діалогу; корпоративне волонтерство. Нормативно-правові основи такої діяльності закладаються у етичному кодексі корпорації, а стан їх практичної реалізації можна прослідкувати за конкретними вчинками компаній та заходами у відповідній сфері.

Важливою складовою КСВ ринково-орієнтованих підприємств є відповідальність перед споживачами, яка проявляється у чесній маркетинговій практиці компанії, щирості її турботи про безпеку споживачів і клієнтів, захисті інформації про клієнтів та проведенні заходів з підвищення обізнаності щодо використання продуктів компанії. На все це варто звертати увагу, адже за результатами досліджень на залучення нового клієнта необхідно в 11 разів більше коштів, ніж на збереження лояльності існуючих; 68 % клієнтів припиняють вести справи з компанією через байдуже ставлення до себе (9 % — через кращу пропозицію у конкурентів), а збільшення показника лояльності клієнта лише на 5 % забезпечує збільшення прибутку на 80—100 % [4]. У банківській сфері результатом подібної діяльності може стати: зростання обсягів депозитів, лояльність з боку влади, зменшення податкового тягара, позитивний імідж, підвищення конкурентоспроможності.

Незважаючи на ряд бар'єрів по впровадженню КСВ, на сьогоднішній день згідно опитувань ООН 93 % керівників компаній у світі вважають, що питання стало-го розвитку буде мати вирішальне значення для майбутнього успіху їх бізнесу. КСВ обговорюється на державних рівнях, закріплюючись у формі державних стратегій та міжнародних стандартів (ISO 26000, AA 1000, GRI).

В Україні розвиток концепції КСВ припадає на 2001 рік, що було спричинено інтенсифікацією інтеграції країни у світовий соціально-економічний простір, де вже була поширена дана практика. Згідно досліджень компаній Bain, McKinsey, відповідна тенденція чітко спостерігається у тих компаніях, що намагаються вийти на іноземні біржі та фондові ринки (наприклад, СКМ) [4].

Упровадження принципів КСВ потребує системних і структурних зрушень у концепції ведення бізнесу, що вимагає від вищої ланки менеджменту зміни пріоритетів та більш вираженого підходу до прийняття стратегічно важливих управлінських рішень. Тому в компаніях виникає необхідність у залученні консультантів для обґрунтування відповідних рішень. Ринок же консалтингових послуг тут відіграє ключову роль та може слугувати певним індикатором розвитку КСВ у бізнес-середовищі.

Зважаючи на темпи впровадження концепції КСВ у практику ведення бізнесу в Україні, можна одразу виокремити поверхневе розуміння вищим менеджментом даного процесу та маніпулювання ним переважно у сфері PR. Іноземні ж консалтингові фірми проводять тільки моніторинг соціальних звітів, котрі часом не відображають об'єктивної дійсності щодо реальних практик компаній. Тому не дивно, що саме допомога у формуванні соціальних звітів й формує потребу на ринку консалтингових послуг. Крім того, консультаційні послуги також включають: консультування, допомогу в побудові систем управління і розробці відповідних ключових показників ефективності та їх адаптацію. Однак, за коментарями компанії «Ernst & Young» необхідні спеціалісти для здійснення консультування в нашій країні відсутні та залучаються для реалізації проектів в Україні з Москви. Загострює ситуацію й те, що лише 21 % компаній в Україні готові платити ринкову ціну за дану послугу [4].

Тому на сьогоднішній день керівники щонайменш 40 % українських компаній не переймаються питанням КСВ [4]. Така ситуація є наслідком домінування в економіці та суспільстві в цілому переконання, що основною метою будь-якого бізнесу є прибуткова діяльність. Стійка орієнтація підприємств на максимізацію прибутку суспільством же сприймається як зрозуміла і цілком виправдана.

Однак, моніторинг вітчизняного ринку, за даними всеукраїнського рейтингового журналу «Гвардія», виокремлює ряд компаній, що все ж проводять відкриту і активну діяльність у сфері КСВ, а саме: СКМ, ДТЕК, Київстар GSM, Nemiroff Холдинг, концерн НІКО. При формуванні вказаного рейтингу оцінювались соціальні звіти, рівень відкритості інформації, зокрема, у сфері благодійництва. Варто зазначити, що більшість згаданих компаній є також учасниками Глобального Договору ООН.

Так, компанія «Київстар» розвиває КСВ у сфері HR через професійний розвиток персоналу та налагоджений зворотний зв'язок, конкурентну заробітну плату, додатковий соціальний пакет. Accenture намагається бути відповідальним корпоративним громадянином, що орієнтується на мінімізацію впливу на навколишнє середовище. Оператор зв'язку life:) відповідально ставиться до своїх абонентів на основі потрійної лінії — Triple Bottom Line [4].

За результатами дослідження, проведеного у 2010 році Центром Розвитку КСВ, виявлено, що у 2010 році частка підприємств, які впроваджують КСВ становить 67,3 %. При цьому інтенсивність впровадження відповідальних заходів зростає — з

31,3 % (у 2005 р.) до 55 % компаній. Частка підприємств при цьому, які мають стратегію КСВ становить 29,6 %, і лише 17 % має спеціальний бюджет або для проведення програм/заходів із соціальної відповідальності. Політика соціальної відповідальності українських компаній спрямовується, в першу чергу, на трудові практики (однак тільки 28,4 % підприємств мають затверджені кодекси поведінки) і заходи із захисту здоров'я і безпеки споживачів. Найбільш поширеними є практики впровадження енергозберігаючих технологій та сортування й утилізації відходів — 26 % [4].

Відповідно до того ж дослідження, серед чинників, що спонукають компанії здійснювати відповідальні заходи є пільгове оподаткування, зменшення тиску місцевих органів влади та ознайомлення з позитивними прикладами впровадження програм із КСВ у світі. Основними ж перешкодами виступає брак коштів, недосконалість нормативно-правової бази, недостатність інформації щодо прикладів впровадження соціальної відповідальності. За результатами дослідження [4], було виокремлено наступні пріоритети щодо впровадження заходів із КСВ в українських компаніях: зменшення негативного впливу діяльності компаній на навколишнє природне середовище, покращення суспільної думки та розуміння персоналом сутності соціальної відповідальності своїх компаній, покращення розуміння небезпеки від змін клімату, розробка програм соціального партнерства, покращення якості трудових відносин.

Цікаво, що за результатами цього ж дослідження 25 % керівників підприємств вважають за доцільне запровадити окрему посаду з КСВ, а 46 % — збільшити бюджети організацій на програми/ заходи у сфері КСВ.

Серед українських підприємств, на нашу думку, найбільш актуальним упровадження концепції КСВ є для банківського сектору, який під час кризи втратив довіру ключових груп стейкхолдерів — клієнтів, персоналу, держави. Банки нині стурбовані питаннями відновлення такої довіри, що можливо зробити створивши систему відповідальних взаємовідносин «банк — фінансовий ринок — суспільство» (рис. 1). Така система передбачає, що КСВ стане ключовою концепцією у взаємовідносинах банку із стейкхолдерами й дозволить банкам: 1) сформувати позитивний імідж в очах громадськості та інвесторів; 2) збільшити ресурсну базу для розвитку за рахунок нарощування депозитного портфелю через збільшення лояльності клієнтів (зміцнення їх довіри) до банку; 3) підвищити інтерес іноземних інвесторів до цінних паперів банків; 4) покращити взаємовідносини банку із громадськістю та місцевою владою.

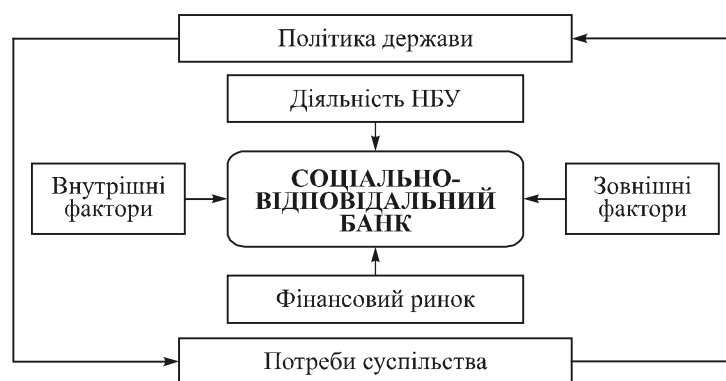


Рис. 1. Модель системи «банк — фінансовий ринок — суспільство»

Враховуючи комплекс бар'єрів із впровадження КСВ, наведених у дослідженні Центру з розвитку КСВ в Україні [4], нами розроблено комплекс обов'язкових заходів, як основу методики впровадження концепції КСВ у банківській сфері. На підготовчому етапі до впровадження концепції КСВ, банк має забезпечити:

— дослідження ринку, виявлення ступеню КСВ-зрілості цільової групи споживачів послуг банку за кожним ринковим сегментом та бенчмаркінг найкращих практик у сфері КСВ ( у т.ч. у конкурентів);

— аналіз ступеню відповідності наявних практик КСВ у банку стандарту ISO26000 та потенціалу ресурсної бази банку для фінансування заходів у сфері КСВ (фінансові можливості, кадрове забезпечення, рівень розуміння персоналом сутності КСВ та знання стандартів у цій сфері та ін.);

— складання матриці стейкхолдерів та проведення консультацій з ключовими групами стейкхолдерів для визначення їх очікувань щодо бажаного ступеню залучення банку у реалізацію заходів у сфері КСВ;

— формування політики у сфері КСВ та затвердження її як внутрішнього нормативного документу наглядовою радою банку; включення плану заходів у сфері КСВ до соціальної стратегії банку;

— визначення доцільності залучення консультантів для допомоги банку у здійсненні визначених заходів у сфері КСВ.

Формування політики банку у сфері КСВ передбачає визначення основних пріоритетів впровадження КСВ у банку та відповідної структури заходів у цій сфері. Так, банк може зробити акцент: 1) на економічних аспектах (формування спеціальних кредитних продуктів у галузі соціального підприємництва, наприклад, мікро-кредитування соціальних проєктів); 2) на екологічних аспектах КСВ (запровадження принципів «зеленого офісу»); 3) на соціальних аспектах (забезпечення виплати достойної заробітної плати працівникам, постійної зайнятості, налагодження співпраці з університетами з метою підтримки талановитої молоді й пошуку нових перспективних працівників). Крім того, банк може підписати Глобальний Договір ООН.

Організаційні аспекти забезпечення реалізації затвердженої політики у сфері КСВ банку передбачають запровадження посади спеціаліста (професіонала) з питань розвитку КСВ, або делегування відповідних повноважень корпоративному секретарю акціонерного товариства (адже 96 % банків України створені саме у цій організаційно-правовій формі).

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** З огляду на те, що Світовий економічний форум (WEF) визначає КСВ як перспективний напрям розвитку світової економіки та враховуючи наявні реалії і тенденції світового й українського бізнесу, розвиток фондового ринку, на вітчизняних підприємствах й надалі активно поширюватиметься практика впровадження даної концепції, що підтверджує гіпотезу дослідження. В свою чергу це зумовлює прийняття менеджментом стратегічних управлінських рішень, що в умовах значних фінансових інвестицій, відсутності досвіду та кваліфікованих спеціалістів формує необхідність ґрунтовного аналізу та побудови збалансованої програми впровадження концепції — соціальне проєктування, реалізацію соціальних ініціатив, звітування. Перспективним напрямком подальших досліджень у цій сфері вважаємо є подальше опрацювання та апробація методики впровадження концепції КСВ у банках, з урахуванням варіювання ступеню «КСВ-зрілості» споживачів.

### Література

1. Алексеева А., Пенкина И. и др. Мы и они: вся правда о социальной ответственности // Компаньон. — №9 (577). — 2008. — С. 26—56.
2. Куліш А. Соціальна відповідальність бізнесу в банківській сфері у запитаннях і відповідях. — К., 2007. — 80 с.
3. Черняк А. Є. Вибір CSR-заходів: орієнтація на споживача // Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Економіка підприємства: теорія і практика» 21 жовтня 2010 року. — К.: КНЕУ, 2010. — Режим доступу: <http://kneu.kiev.ua/ua/publication/content/717.htm>
4. 12 тез про корпоративну соціальну відповідальність в Україні // Аналітичний звіт щодо результатів дослідження «Корпоративна соціальна відповідальність в Україні 2005—2010: стан та перспективи розвитку». — Центр розвитку корпоративної соціальної відповідальності. — К., 2010. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [www.csr-ukraine.org](http://www.csr-ukraine.org)
5. Alter K. The Four Lenses Strategic Framework: Toward an Integrated Social Enterprise Methodology // Virtue Ventures LLC. — 2010. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.4lenses.org/>
6. Moon J., Crane A., Matten D. Can corporations be citizens? Corporate citizenship as a metaphor for business participation in society (2nd Edition) // ICCSR Research Paper Series . — No. 13. — 2003.
7. Садеков А., Косова Т. Соціальні аспекти розвитку корпоративного управління в Україні // Економіка України. — 2008. — № 11. — С. 88—93.
8. Schwab K. Global Corporate Citizenship: Working with Governments and Civil Society // Foreign Affairs. — 2008. — Volume 87. — № 1. — P. 114—118.

Стаття надійшла до редакції 04.05.2010 р.