

**В.С Кочетова,**  
аспирант кафедры рекламы и связей с общественностью факультета журналистики МГУ им. М.В. Ломоносова

## **КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ В РОССИИ: ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ**

Корпоративная социальная ответственность (КСО), согласно классическому определению Еврокомиссии, – концепция, отражающая добровольное решение компаний участвовать в улучшении общества и защите окружающей среды<sup>1</sup>. История возникновения КСО показывает, что социальная ответственность далеко не добровольная инициатива корпораций – это ответ на давление со стороны общества (потребителей, НКО, журналистов, органов государственной власти и пр.), реакция на изменяющиеся условия ведения бизнеса.

КСО могла зародиться только в развитом гражданском обществе, где высока активность некоммерческих организаций и развита свобода средств массовой информации. Родина корпоративной социальной ответственности – США.

Возникновению КСО предшествовало серьезное ухудшение окружающей среды в результате деятельности промышленных предприятий. Постепенно экологические и социальные проблемы стали принимать глобальный характер и стали угрожать эффективному функционированию компаний. Это в свою очередь заставило бизнес-сообщество задуматься о том, как обеспечить долгосрочное процветание (и вообще существование) своей корпорации. Поэтому была разработана стратегия устойчивого развития бизнеса - «удовлетворение потребностей нынешнего поколения без ущерба для возможности будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности»<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> The Challenges of Corporate Social Responsibility Towards Constructive Partnership. – Brussels, 2000.

<sup>2</sup> Руководство по отчетности в области устойчивого развития. Global Reporting Initiative. 2000-2006

Зарождению институтов корпоративной социальной ответственности во много способствовали следующие факторы:

**1.Повышенные требования к корпорациям со стороны общественных организаций.** Эволюция экологического сознания привела к повышению уровня общественной обеспокоенности проблемами экологии. Вехами в этом процессе стали бомбардировка Хиросимы и Нагасаки в 1945 (в результате которой погибло 250 000 человек), взрыв на АЭС Три-майл Айленд в 1979 (крупнейшая ядерная авария в США), взрыв на Чернобыльской АЭС (крупнейшая ядерная авария в мире). Стали создаваться общественные движения: сначала в 60-е пацифистские (хиппи), выступавшие за всеобщее разоружение, позже в 70-е экологические («Гринпис», «Робин Вуд», «Друзья Земли», «Радикальные экологи» и пр.), в начале 90-х антиглобалистские («Глобальное действие», «Третья позиция» и пр.) Многие из них использовали агрессивные методы борьбы против корпораций. Радикальные экологические акции «Гринпис» известны по всему миру. Цель подобных мероприятий – привлечь внимание СМИ к деятельности предприятий, наносящих урон окружающей среде, что отрицательным образом отражалось на репутации самих предприятий.

**2. Требования профсоюзов рабочих и борьба с конкурентами по бизнесу за высококвалифицированных сотрудников.** Одна из основных составляющих КСО – защита прав трудящихся и обеспечение достойных условий жизни и труда. Евгений Рейзман, советник Baker & McKenzie-CIS, отмечает<sup>3</sup>, что предпосылкой зарождения КСО в Америке стала борьба за высококвалифицированные кадры в период Великой Депрессии, когда компании стали бояться, что их сотрудники начнут переходить к конкурентам. Это было весьма необычным явлением для Америки, где отношения работник-работодатель исторически строились на «свободном договоре»: «хочешь получать деньги работай, нет – свободен». До Великой депрессии, речи о создании комфортных условий на предприятии и защите

---

<sup>3</sup> Выступление на конференции «Социальная отчетность в России: что ждать в 2010 году?» 20 ноября 2009.

труда, даже и не шло. Сложившаяся борьба за рабочую силу вкупе с активизировавшимися профсоюзами положительно отразились на защите прав трудящихся в США. Затем новый курс Рузвельта ввел «кодекс честной конкуренции» (предшественник стандартов по социальной ответственности). Группы промышленников должны были согласовать с профсоюзами минимальные размеры зарплаты и максимальную продолжительность рабочего дня.

**3. Государственное регулирование бизнеса.** Первые социальные отчеты стали появляться в Америке в 70-е годы, «когда госструктуры стали требовать, чтобы им докладывали о соблюдении норм трудовых отношений»<sup>4</sup>. Это еще одно свидетельство того, что корпоративная социальная ответственность (КСО) и нефинансовая отчетность были вынужденными действиями корпораций.

Бизнес не может быть изолирован от внешней среды, в которой он работает, он вынужден считаться с ее интересами во имя устойчивости и стабильности всей системы. Он должен выстраивать диалог с внешней средой, с теми сторонами, которые прямо и опосредованно влияют на деятельность корпорации. Чтобы процесс коммуникации шел максимально эффективно, необходимо выстроить диалог на основе понимания ожиданий заинтересованных сторон.

Один из способов построения диалога с заинтересованными сторонами или стейкхолдерами (англ. stakeholder - владелец доли) - подготовка нефинансового (социального) отчета, в котором отражены результаты корпоративной социальной ответственности компаний. Основное назначение такого отчета – донести до заинтересованных сторон (СМИ, НКО, профсоюзов, органов государственной власти) информацию о некоммерческой деятельности корпораций.

---

<sup>4</sup> Бизнес и общество: Social Report / тематическое приложение к газете «Коммерсантъ» от 28 сентября 2005, №182 – с.29

Нефинансовый отчет – это добровольно раскрываемая информация, достоверно и доступно для ключевых заинтересованных сторон отражающая основные аспекты и результаты деятельности компаний, связанные с реализацией стратегии устойчивого развития бизнеса компаний<sup>5</sup>.

Нефинансовый отчет это средство коммуникации компании со стейкхолдерами, способ проинформировать их о мерах принятых компанией в их интересах. Любой стейкхолдер для компании – источник потенциального риска, катализатор рискованной ситуации. Мы убедились в этом, посмотрев на факторы возникновения КСО.

Нефинансовые риски - риски, обусловленные поведением стейкхолдеров. К нефинансовым рискам относятся политические, социальные, репутационные, экологические риски, риски государственного регулирования, корпоративного управления и др. Мерой ущерба или выгоды в данном случае служит не только прямое влияние на прибыль/издержки и стоимость акций, но и воздействие на репутацию и развитие человеческого капитала как основные нематериальные активы компании, а также на общую социально-политическую ситуацию в территориях ее присутствия и стране в целом. При определении допустимого и критического риска учитываются такие факторы, как возможность возникновения социального взрыва, массовых протестов населения или политического кризиса<sup>6</sup>.

Рискованная ситуация - ситуация, в которой стейкхолдер выбирает модель поведения, влекущую за собой рискованные события. Рискованная ситуация характеризуется неопределенностью.

Нефинансовый отчет в данном случае может служить страховкой от рискованных ситуаций. Он анализирует ситуацию, отслеживает потребности стейкхолдеров и на их основе выстраивает коммуникацию. Одного отчета, зачастую, недостаточно: руководство должно быть готово к тому, что в

---

<sup>5</sup> Пять шагов на пути к финансовой устойчивости компаний. РСПП. 2005.

[http://www.khkop.khv.ru/content/RSPP/rspp\\_buklet/\\_buklet\\_doc.rar](http://www.khkop.khv.ru/content/RSPP/rspp_buklet/_buklet_doc.rar)

<sup>6</sup> Управление нефинансовыми рисками. <http://nfriski.ru/content/blogcategory/1/30/>

ответ на ожидания и требования стейкхолдеров придется проводить соответствующие изменения в деятельности.

Основные цели нефинансовой отчетности: способствовать устойчивому развитию бизнеса, донести до стейкхолдеров информацию о мерах принимаемых компанией в их интересах и интересах всего общества, повысить открытость и прозрачность бизнеса, повысить уровень доверия к компании в обществе, оценить риски, особенности и качество менеджмента, повысить качество планирования бизнеса, повысить качество управления и самооценки собственной деятельности, укрепить конкурентоспособность, расширить практику подготовки нефинансовых отчетов.

Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП) выделяет следующие виды нефинансовых отчетов: экологический отчет, социальный отчет и отчет в области устойчивого развития – порядок расположения отражает исторический процесс возникновения видов нефинансовой отчетности. Самым первым, как в странах Запада, так и в России, появился экологический отчет, отражающий действия компании в направлении охраны окружающей среды. Затем по мере возрастания требований заинтересованных сторон, содержания отчета стало расширяться: появился комплексный социальный отчет, затрагивающий самые разные проблемы социальной сферы (здоровье, безопасность труда, поддержка прилегающих территорий и пр.) Принципиально отличается от двух предыдущих отчет в области устойчивого развития: он «представляет достигнутые результаты, а также последствия, наступившие на протяжении отчетного периода, в контексте обязательств организации, ее стратегии и подходов к менеджменту». Этот отчет должен отражать, как положительные, так и отрицательные результаты деятельности компаний.

КСО и нефинансовый отчет – распространенная бизнес-практика в странах запада. В России первый отчет появился только 2002 году.

Рынок нефинансовой отчетности в России может быть квалифицирован, как нарождающийся. Первыми нефинансовые отчеты

подготовили российские отделения трансатлантических корпораций (например, ВАТ Россия) и крупные отечественные компании, ориентирующиеся на своих зарубежных партнеров (например, ОАО «ЛУКОЙЛ» и ГНК «Норильский Никель»). Наличие нефинансового отчета - принципиально важный критерий для попадания в чарты всех ведущих рейтинговых агентств - Moody`s, Standard & Poors, Fitch и аудиторских компаний - PriceWaterhouseCoopers, KPMG, Ernst&Young.

В СССР бизнес был неотделим от государства, а свободной прессы, некоммерческих организаций не существовало. Если выявлять причины возникновения КСО в России, то движущей внутренней причиной становится желание соответствовать международным стандартам ведения бизнеса, в основу которого положены принципы устойчивого развития. Но условия, в которых развивалась КСО в России, сильно отличаются от американских. Основное отличие заключается в том, что законодательное регулирование данной отрасли находится в стадии зарождения. Отсутствуют инструменты поощрения социально-ответственных компаний, нет налоговых послаблений ни для благотворителей, ни для благополучателей. Поэтому многие корпорации вынуждены применять «теневые схемы» или отказаться от социальной ответственности вообще.

Со стороны государства можно отметить некоторое давление на корпорации с целью «мотивирования» их к социальной деятельности. Она становится добровольно-принудительной. Слабо развита инфраструктура КСО, в частности, в регионах очень мало некоммерческих организаций, которые могли бы реализовать долгосрочные социальные проекты. За последние два года ужесточились требования к некоммерческим организациям в России в области бухгалтерской отчетности (особенно это отразилось на зарубежных НКО, которым создали тяжелейшие условия для работы). Но, несмотря на трудности, в России постепенно начинает развиваться культура корпоративной социальной ответственности: она становится более системной, интегрируется во все процессы менеджмента

организаций, корпорации активно выпускают нефинансовые отчеты, что является, безусловно, положительным трендом и дает надежду на то, что в ближайшее время необходимые законодательные изменения будут приняты и государство встанет путь продуктивного взаимодействия в области социальных инвестиций.

Основные тенденции развития социальной отчетности, которые мы можем наблюдать в России:

1. лидируют крупные компании;
2. переход от отчетности в свободной форме – к отчетам ориентированным на международные стандарты и заверенным внешними аудиторскими компаниями;
3. переход от свободной экологической отчетности к отчетности в области устойчивого развития<sup>7</sup>.

Подготовка социального отчета требует серьезных финансовых вложений (не учитывая тех, которые компания тратит на сами социальные проекты). Необходимо создать рабочую группу специалистов в области управления персоналом, экологии, промышленной безопасности (в зависимости от профиля предприятия). Потом подготовка и обработка материалов по международным стандартам, полиграфия, презентация отчета, организация встречи со стейкхолдерами. Но самая большая статья расходов – оплата услуг консультантов и аудиторов, верифицирующих отчет.

Именно крупным корпорациям России важно выглядеть достойно на международном уровне, где нефинансовый отчет стал нормой для лидеров бизнеса. Российские компании, выпустившие финансовые отчеты, стремятся быть на гребне мировых тенденций и требований, и это оправдано с финансовой точки зрения.

---

<sup>7</sup> Нефинансовые отчеты компаний, работающих в России: практика развития социальной отчетности. РСПП. 2006 –С.16.

Одной из целей нефинансовой отчетности является информационная открытость. В России уровень открытости и прозрачности предприятий крайне невысок.

Российские предприниматели оказались в некотором смысле в более выигрышном положении – они могли использовать мировой опыт отчетности и просто перенять формы ведения этого направления. С другой стороны, перенимая формы, и игнорируя содержание, некоторые компании исказили суть социальной ответственности, что и привело в большей степени к потере репутации и возникновению рисков ситуаций. Многие компании видят в отчете – текст рекламного характера, выгодно представляющего их деятельность, но отнюдь не инструмент рациональной корпоративной стратегии, способной выстраивать работу компании, избегая многих рисков.

По состоянию на 20 марта 2007 года, по данным Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП), общее число нефинансовых отчетов в России, - 70 (их подготовили 37 компаний), из них отчетов области устойчивого развития – 12, экологических отчетов - 21, социальных отчетов – 37. По меркам западных стран, это довольно скромная цифра, но темпы, с которыми каждый год увеличивается количество нефинансовых отчетов, достаточно высоки.

По состоянию на 2 февраля 2010 г. в базе РСПП зарегистрировано 204 отчетов (77 компаний). В их числе: отчеты в области устойчивого развития – 55, экологические отчеты - 33, социальные отчеты – 115. Общее число нефинансовых отчетов увеличилось почти в 3 раза. В 4 раза увеличилось число отчетов в области устойчивого развития, в 1,5 увеличилось число экологических отчетов и в 3 раза возросло число социальных отчетов. Но самое главное - существенно возросло количество предприятий, которые готовят отчеты по КСО<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Нефинансовые отчеты компаний, работающих в России: практика развития социальной отчетности. М.: РСПП, 2006. - С.15.



По прогнозам многих экспертов, рынок КСО должен был начать активно развиваться в ближайшее время, но финансовый кризис внес свои коррективы. Как отметил, Алексей Германович, Директор программ в государственной и социальной сферах Московской школы управления «Сколково», на конференции «Социальная ответственности в России. Что ждать в 2010 году», сегодня наблюдается спад на рынке КСО. Он разделит компании, выпускающие социальные отчеты в России на те, которые стали выпускать отчет исключительно из соображений улучшения имиджа, и на те, которые стали внедрять практику КСО, как элемент менеджмента компании и способ управления рисками. «Во многих компаниях отчеты – это гламур, – комментирует Алексей Германович, - невозможно в кризис увольнять людей (закрывать моногорода) и выпускать социальный отчет!» По мнению экспертам, нефинансовая отчетность переживает не лучшие времена, но со временем она вернется и будет развиваться дальше.

Интересно, что исследование<sup>9</sup>, представленное компанией PricewaterhouseCoopers и некоммерческой организацией САФ Россия<sup>10</sup> на конференции «Социальная ответственность в России. Что ждать в 2010 году?», говорит о более оптимистических тенденциях в период кризиса. Исследование было проведено методом анкетирования менеджмента компаний, чей доход превысил 1 млрд рублей в год. Всего было заполнено 36 анкет, что, на наш, взгляд не может дать четкое представление о ситуации в отрасли, но может показать некоторые тенденции:

1) компании-респонденты отметили **снижение бюджетов** на корпоративные социальные программы на ближайший год. Влияние кризиса по-разному отразилось на благотворительных бюджетах компаний: 11 из 36 компаний его не изменили, а 13 уменьшили, причем во многих случаях это

---

<sup>9</sup> Исследование «Благотворительная деятельность коммерческих организаций в условиях кризиса». Июнь 2009.

<sup>10</sup> САФ (Charity Aid Foundation) – некоммерческая организация, чья цель – сделать благотворительность эффективной. Мы стремимся увеличить объем пожертвований, работаем над созданием благоприятных условий для развития филантропии, оказываем содействие благотворительным организациям и тем, кто их поддерживает.

уменьшение было более чем на 25%. При этом большая часть компаний (29) считает, что в сфере корпоративной благотворительности в целом произойдет снижение размера благотворительных бюджетов на 30-50%.

2) происходит **сокращение социальных программ и проектов**;

Несмотря на то, что количество обращений за помощью в основном не изменилось, многие компании за последние полгода сократили число программ и число благополучателей, а также изменили приоритеты помощи. Половина респондентов отметили, что знают как минимум 2-3 компании, сократившие или приостановившие свою благотворительную деятельность.

3) происходит **сокращение персонала**, курирующего социальные программы;

4) особенное внимание уделяется **оценке эффективности** социальных программ: насколько они успешны и какой эффект они приносят бизнесу с точки зрения GR (government relations), и PR (public relations);

Это положительная тенденция, потому что в докризисные времена оценке эффективности социальных проектов не уделялось должного внимания. В основном опрошенные компании планируют и дальше осуществлять благотворительную деятельность, считая, что именно в тяжелые времена необходимо демонстрировать устойчивость компании, а также поддерживать тех, кому помощь становится еще более необходима.

5) **переориентация приоритетов** корпоративной социальной ответственности: переход от денежных пожертвований к корпоративному волонтерству (когда корпорации делегируют своих сотрудников участвовать в социальной деятельности);

б) **кооперация** с другими компаниями с тем, чтобы совместно работать над одним социальным проектом.

В 2010 году специалист компании<sup>11</sup> PricewaterhouseCoopers прогнозирует следующее: снижение бюджета на благотворительность и КСО

---

<sup>11</sup> Директор отдела маркетинга, корпоративных коммуникаций и развития бизнеса PricewaterhouseCoopers. Выступление на конференции «Социальная отчетность в России: что ждать в 2010 году?» 20 ноября 2009.

и повышенное внимание к эффективности проектов. В исследовании компании респонденты также выразили надежду на то, что в России будет внедрено налоговое стимулирование благотворительности, государство будет поддерживать КСО и обеспечит общественное одобрение этих проектов.

В качестве «стратегии выживания» КСО в период кризиса предлагается следующее: снижение расходов, повышение эффективности и сотрудничество с другими компаниями и фондами для создания сетей.

В кризис пострадали не только и не столько корпорации сколько институты КСО (фонды, некоммерческие организации). Серьезно осложнился процесс фандрайзинга (от англ. “fund” - фонд и “raising” – поднимание - процесс привлечения денежных средств и иных ресурсов для проекта). Специалисты CAF (Charity aid foundation) Россия отметили<sup>12</sup>, что в связи с кризисом увеличился спрос на услуги некоммерческих организаций (вместо штата сотрудников занимающихся социальными проектами внутри корпорации). Финансовый кризис показал, что в России на рынке НКО возникла необходимость организационных изменений (аудит некоммерческими организациями своей деятельности) и профессионального продвижения НКО во внешней среде (PR социальных проектов и НКО, их реализующих, посредством социально-активных СМИ).

В кризис стал актуальным способ профессиональной поддержки социальных проектов (т.е. когда компании не просто посылают своих топ-менеджеров в качестве волонтеров убираться в детских домах, а когда пускают их профессиональные навыки в благотворительное русло). Такая помощь называется «pro bono» (от лат. “pro bono publico” — ради общественного блага) и она особенно востребована на рынке рекламы (многие НКО не могут позволить себе покупать рекламу в СМИ, поэтому просят выделять им на социальный проект площади в издании или время в эфире бесплатно или со значительной скидкой). Оказание такой помощи

---

<sup>12</sup> Там же.

НКО – может стать частью эффективной (и более экономичной) стратегии КСО для компании в период кризиса.

«Что делать с КСО в кризис?» - вопрос, который волнует многие компании сегодня. С одной стороны «бизнес бизнеса есть бизнес» и в кризис не до социальных отчетов, но специалисты НП «КСО – Русский Центр» предлагают как раз с помощью КСО кризис и преодолеть. Практические рекомендации «Антикризисная КСО в России: 12 рычагов успеха» предлагают так использовать механизмы КСО для преодоления из кризиса:

1) сконцентрироваться на **качестве, безопасности и экологичности продукта**.

Ведь у любого потребителя может возникнуть подозрение, что компании экономят, используют некачественное сырье, не соблюдают стандарты и т.д. Потом доверие потребителей сложно будет восстановить.

2) **активно взаимодействовать со всеми заинтересованными сторонами**. В первую очередь со стратегическими и портфельными инвесторами, в том числе и мелкими акционерами, местным сообществом, состоящим из конгломерата общественных, некоммерческих, неформальных, сетевых и властных структур, а также СМИ.

3) обеспечить **прозрачность капитала и раскрывать информацию о системах оплаты**. В условиях кризиса и дефицита инвестиционных ресурсов, крайне актуальными становятся вопросы максимальной прозрачности структуры капитала и собственности компаний, а также состояния всех активов и основных фондов.

4) проводить **расширенную отчетность**. Важно помимо финансовых отчетов, предоставлять еще и нефинансовые отчеты с широким доведением результатов КСО до заинтересованных сторон.

5) переходить на новые формы КСО (**волонтерство и индивидуальная филантропия сотрудников**). Они позволят частично компенсировать сокращение благотворительных бюджетов компаний в

кризис и сохранить партнерские отношения с реципиентами помощи и помочь им выжить в непростых условиях.

б) развивать новые формы взаимодействия с обществом и властью, сконцентрироваться на **территориальном и местном уровне**. Речь идет о согласовании приоритетов развития территорий, притом таких, которые помогут бизнесу прирастить репутационный капитал при приемлемо низком уровне финансовых затрат или на неденежной основе.

7) **создавать новые рабочие** места в области экологической деятельности предприятий и охраны окружающей среды. Сегодня происходит постепенный переход на энергосберегающие и экологичные способы производства, отличающиеся низкими выбросами и сбросами загрязняющих веществ и отходов. Обеспечение корпоративной социальной и экологической ответственности потребует привлечения менеджеров, инженеров, технологов, логистиков и других специалистов с экологическими знаниями. Эти кадры можно привлечь извне или организовать переподготовку своих специалистов.

8) создавать и внедрять **системы управления нефинансовыми рисками**, основанных на системном анализе и взаимодействии со стейкхолдерами компаний. Нефинансовые риски (политические, социальные, экологические, законодательные и т.д.) в России пока что существенно выше, чем в развитых странах мира. Поэтому КСО и управление нефинансовыми рисками в РФ играют более значительную роль - в силу неразвитости российского рынка, а также слабого законодательного и практического обеспечения прав собственности и справедливой конкуренции. Целесообразно введение в советы директоров исполнительных и независимых директоров по данным направлениям, создание комитетов по КСО (управлению нефинансовыми рисками, корпоративной устойчивости), а также дальнейшее внедрение публичной социальной (по устойчивому развитию) отчетности.

Финансовый кризис сегодня – это прежде всего кризис доверия, а практики КСО, как способа выстраивания гармоничных отношений со стейкхолдерами могут оказаться чрезвычайно полезными. Отказываясь от КСО, компании рискуют своим репутационным капиталом. Инвесторы, акционеры, органы государственной власти, общественные организации, потребители и СМИ автоматически становятся источниками риска. Их поведение становится совершенно непредсказуемым, что может привести к осложнению и без того непростой в условиях кризиса ситуации. Более того, любой кризис – временное явление. Если компания стала экономить на качестве своих продуктов, провела резкое сокращение персонала, перестала инвестировать в стратегически важные социальные проекты в регионе, перестала выпускать отчеты, сделав тем самым свой бизнес закрытым и непрозрачным, то ей сложно будет вернуть доверие покупателей, партнеров по бизнесу и акционеров. Восстановить репутацию стабильной компании будет гораздо сложнее, особенно на международном уровне, где российский бизнес и в докризисные времена занимал достаточно шаткую позицию.

Таким образом, КСО - инструмент управления компанией, который даже в кризис способен донести до стейкхолдеров информацию о мерах принимаемых компанией в их интересах и интересах всего общества, повысить открытость и прозрачность бизнеса, повысить уровень доверия к компании в обществе, оценить риски, особенности и качество управления компании, повысить качество планирования бизнеса и укрепить конкурентоспособность.

## Список литературы:

1. The Challenges of Corporate Social Responsibility Towards Constructive Partnership. – Brussels, 2000.
2. Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект: монография/ под общ. Ред. д.э.н., проф. М.А. Эскиндарова. – М.: КНОРУС, 2008.
3. Антикризисная КСО в России: 12 рычагов успеха. Практические рекомендации экспертов и гражданского общества. НП «КСО – Русский Центр». Москва, 2009. <http://www.csrforum.ru/>
4. Исследование «Благотворительная деятельность коммерческих организаций в условиях кризиса». PricewaterhouseCoopers. Москва, 2009. <http://www.themoscowtimes.com/conferences/rus/>
5. Корпоративные практики социальной направленности. Сборник социальных программ. Российский союз промышленников и предпринимателей. Москва, 2009. <http://rspp.ru/>
6. Нефинансовые отчеты компаний, работающих в России: практика развития социальной отчетности. РСПП. 2006. <http://rspp.ru/>
7. Материалы конференции «Социальная ответственность в России. Что ждать в 2010 году?». Москва, 2009.
8. Пять шагов на пути к финансовой устойчивости компаний. РСПП. 2005. <http://rspp.ru/>
9. Руководство по отчетности в области устойчивого развития. Global Reporting Initiative. 2000-2006. <http://gri.ru/>
10. Бизнес и общество: Social Report / тематическое приложение к газете «Коммерсантъ» от 28 сентября 2005, №182.
11. Управление нефинансовыми рисками // <http://nfriski.ru/content/blogcategory/1/30/>