
ЭКОНОМИКА ТРУДА И СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ

УДК 65.01

СОЗДАНИЕ ОБЩЕЙ ЦЕННОСТИ В КОНТЕКСТЕ СТРАТЕГИИ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Д. В. Борзаков

Воронежский государственный университет

Поступила в редакцию 29 декабря 2014 г.

Аннотация: статья посвящена анализу концепции создания общей ценности (СОЦ) как новому подходу к выявлению и укреплению связи между общественным и экономическим прогрессом. Сущность и содержание общей ценности рассмотрены в контексте современной литературы в области корпоративной социальной ответственности (КСО), теории заинтересованных сторон и устойчивого развития. Проанализированы ключевые преимущества и недостатки концепции СОЦ, а также потенциальные возможности и угрозы ее практической реализации. На основе результатов исследования сделаны выводы о месте и роли создания ценности в процессе дальнейшего развития стратегии КСО.

Ключевые слова: создание общей ценности, корпоративная социальная ответственность, устойчивое развитие, стейкхолдеры, стратегия КСО.

Abstract: the article explores the concept of creating shared value (CSV) as a new approach to identifying and strengthening the link between social and economic progress. The essence and content of shared value considered in the context of contemporary literature in the field of corporate social responsibility (CSR), stakeholder theory and sustainable development. Analyzed key advantages and disadvantages of CSV concept and potential opportunities and threats of its practical realization. Based on the study results, conclusions about the place and role of creating value in the further development of CSR strategy are made.

Key words: creating shared value, corporate social responsibility, sustainable development, stakeholders, CSR strategy.

Постановка проблемы согласования ценностей компании и общества

Вопросы участия бизнеса в решении социальных и экологических проблем привлекают все больше внимания, чем когда-либо прежде. Традиционно интересы компаний и общества определялись в оппозиции друг к другу. Основная функция бизнеса рассматривалась в лучшем случае как социально нейтральная (теория разумного эгоизма) – создание богатства, которое может быть использовано для оплаты социального благополучия, а в худшем – как деструктивная. Компании поощряли либо оставаться в стороне от социальных проблем и сосредоточиваться на получении более высокой прибыли для своих акционеров (теория корпоративного эгоизма), либо делать максимально доступный вклад в решение общественных проблем, повышение качества жизни граждан и сообщества,

а также в сохранение окружающей среды (теория корпоративного альтруизма). К настоящему времени возникло множество концепций, пытающихся «сгладить» эти противоречия и задать общий ориентир действий для бизнеса и общества, например: корпоративная социальная ответственность (далее – КСО), устойчивое развитие, теория заинтересованных сторон и др. Одной из таких теорий, которая становится все более популярной, является теория создания общей ценности (Creating Shared Value) (далее – СОЦ).

Концепция общей ценности возникла из серии работ М. Портера и М. Крамера. Впервые термин «общие ценности» авторы использовали в 2006 г. в статье, посвященной процессу интеграции КСО в основную стратегию бизнеса [1]. В результате совместной работы с компанией Nestle, спустя пять лет после первоначальной формулировки, авторы подготовили статью «Создание общей ценности», в которой предложили более существенную кон-

© Борзаков Д. В., 2015

цептуализацию данного понятия. В частности, авторы впервые определили создание общей ценности как систему принципов и методов работы, которые «усиливают конкурентоспособность компании, одновременно улучшая экономические и социальные условия тех сообществ, в которых она работает» [2]. Таким образом, СОЦ, по сути, – стратегия «win-win»: одновременно создает как акционерную стоимость, так и ценность для общества в целом.

Создание общей ценности и социальная ответственность бизнеса: общее и особенное

Одна из ключевых задач, к решению которой стремится теория СОЦ, – это восстановление доверия к бизнесу. Капиталистическая система находится в осаде, утверждают авторы, поэтому обучение тому, как создавать общую ценность, – лучший шанс легитимизировать бизнес снова. «Общая ценность может привести к важной трансформации бизнес-мышления, обеспечивающей следующую волну инноваций и роста производительности труда в глобальной экономике» [2]. М. Портер и М. Крамер сформулировали три способа СОЦ.

1. Переосмысление продуктов и рынков за счет поиска социальных проблем, когда обслуживание потребителей и вклад в общее благо могут быть достигнуты параллельно. Вот некоторые примеры использования данной стратегии. Hewlett-Packard развивает целый ряд технологических решений для насущных проблем в области здравоохранения и образования, таких как облачные сервисы или безопасная маркировка для борьбы с контрафактными лекарственными средствами [3]. Novo Nordisk реализует обучающие программы для китайских врачей, чтобы распространить новейшие представления о профилактике и лечении диабета. Программа подготовила на сегодняшний день уже 55 000 врачей. Доля рынка компании в Китае увеличилась с 0 до 63 %, и страна стала для компании третьим по величине рынком с выручкой \$1,28 млрд (по состоянию на 2013 г.) [4].

2. Переосмысление производительности в цепочке создания ценности за счет одновременного повышения социальных, экологических и экономических возможностей участников цепи поставок. Среди удачных примеров реализации СОЦ на данном уровне – разработка Hindustan Unilever для индийских деревень новой системы доставки товаров на дом. Для работы набирают местных женщин, микрофинансирование и обу-

чение которых обеспечивает Unilever. Благодаря доступности предметов личной гигиены сдерживается распространение инфекционных заболеваний. Проект Shakti оказался экономически выгодным: сейчас он приносит Unilever 5 % от общих доходов [2]. Alcoa – один из ведущих мировых производителей алюминия, алюминиевых полуфабрикатов и глинозема – прилагает свои усилия для повышения уровня переработки алюминиевых банок. Инициатива может позволить избежать выбросов миллиардов тонн парниковых газов ежегодно, в то же время обеспечивая Alcoa доступ к высоко рентабельному источнику ее ключевого сырья [3].

3. Создание благоприятных условий для развития местных кластеров, где различные цели развития могут быть достигнуты в сотрудничестве с поставщиками и местными институтами. Например, Nestle организовывала сельскохозяйственные, технические, финансовые и логистические предприятия в каждом регионе, где выращивают кофе. Она финансово способствовала укреплению местных фермерских кооперативов и поддержала программу повышения квалификации. Это способствовало повышению производительности самой Nestle [2].

Для каждого направления общей ценности идентифицируются и отслеживаются как социальные, так и экономические результаты. Наиболее общие из них представлены в табл. 1.

В итоге образуется «круговорот» общей ценности: как только подействовал один способ, открывается возможность и для двух остальных [2]. Здесь следует отметить, что возможности СОЦ будут отличаться для каждой компании, в зависимости от отраслевой принадлежности, географического расположения, взаимосвязи конкретных направлений бизнеса с социальными проблемами. С одной стороны, это позволяет компании выделить себя среди конкурентов, с другой – ограничивает возможность унифицировать процесс разработки и реализации СОЦ.

Сейчас появляется все больше примеров крупных компаний, которые начинают использовать подход СОЦ, помимо упоминавшихся выше: Intel, Inter Continental Hotels Group, The Coca-Cola Company, Medtronic, Novartis, Western Union и др. Кроме того, за пределами практикующего сообщества СОЦ получает широкое распространение в академических исследованиях в качестве альтернативной концепции. В связи с этим, по нашему мнению,

Т а б л и ц а 1

Экономические и социальные результаты по уровням/способам СОЦ [5]

Уровни СОЦ	Бизнес-результаты	Социальные результаты
Переосмысление продукта и рынков	– увеличение доходов; – увеличение доли рынка; – увеличение объемов рынка; – повышение прибыльности	– снижение выбросов углерода; – улучшение питания; – улучшение образования; – улучшение заботы о больных
Переосмысление производительности в цепочке создания ценности	– увеличение производительности; – снижение стоимости логистики и операционных издержек; – безопасная поставка; – повышение качества; – повышение прибыльности	– снижение уровня использования энергии; – снижение уровня потребления воды; – снижение уровня потребления натуральных ресурсов; – повышение уровня компетенций работников; – повышение доходов работников
Содействие развитию местных кластеров	– снижение издержек; – безопасная поставка; – улучшенная инфраструктура распространения; – расширение доступа к рабочей силе; – повышение прибыльности	– улучшение образования; – увеличение количества рабочих мест; – улучшение здоровья; – повышение доходов населения

заслуживает отдельного внимания анализ данной теории в контексте существующей литературы в области корпоративной социальной ответственности (КСО) и выявление потенциальных возможностей и угроз реализации СОЦ.

М. Крамер и М. Портер утверждают, что общая ценность – это не то же самое, что социальная ответственность, и идея КСО уступит свое место СОЦ. По их мнению, программы социальной ответственности нужны компаниям прежде всего для поддержки репутации, они почти не имеют отношения к бизнесу и не рассчитаны на длительный срок, что отражено в табл. 2.

На основе изучения концепции общей ценности, в том числе представленного сравнительного анализа, можно сделать следующие основные выводы.

Во-первых, КСО характеризуется авторами главным образом как благотворительные действия, отделенные от основной деятельности компании, что является, с нашей точки зрения, достаточно узкой трактовкой, которая не учитывает развитие КСО в рамках теории стратегического управления в течение последних нескольких десятилетий.

Например Л. Бурк и Дж. Логздон в статье «Как окупается корпоративная социальная ответственность» определяют, что «КСО является стратегической, когда она приносит фирме существенные выгоды, связанные с ее бизнесом, особенно путем поддержки основной бизнес-деятельности, и, таким образом, вносит вклад в эффективность реализации миссии фирмы» [6]. Авторы попытались сформулировать условия, при которых фирма одновременно удовлетворяет собственные интересы

Т а б л и ц а 2

Сравнительный анализ КСО и СОЦ по М. Портеру и М. Крамеру [2]

Корпоративная социальная ответственность	Создание общей ценности
Ценность: деятельность во благо общества	Ценность: экономическая выгода и социальные блага, соизмеримые с затратами
Гражданственность, благотворительность, устойчивое развитие	Совместная работа компании и сообщества по созданию общей ценности
Программы осуществляются по собственной воле либо под давлением извне	Неразрывная связь с конкурентоспособностью
Отсутствие связи с деятельностью, нацеленной на получение максимальной прибыли	Неразрывная связь с деятельностью, нацеленной на получение максимальной прибыли
Направления программ детерминируются целями PR и личными предпочтениями	Программы отражают специфику и формируются внутри компании
Воздействие ограничивается зоной корпоративного влияния и бюджетом программ КСО	Полная реструктуризация бюджета компании

и интересы своих заинтересованных сторон. Ими было выделено пять измерений (условий) стратегической КСО, наиболее критичных для создания ценности как основной цели фирмы: приоритетность (степень соответствия миссии и цели фирмы), специфичность (способность к интернализации выгод от корпоративной социальной деятельности), проактивность, добровольность и наглядность.

Хочется отметить, что акцент на стратегический характер можно обнаружить во многих современных определениях КСО. Например, международный стандарт ISO 26000 [7], Ассоциация менеджеров России [8], авторы И. Беляева и М. Эскиндаров [9] в своих трактовках социальной ответственности подчеркивают ее связь с основной деятельностью компании.

Более того, М. Портер и М. Крамер в своих более ранних работах утверждали, что КСО может быть гораздо большим, чем издержки или благотворительные дела, и что отказ от подобной деятельности может привести к потере конкурентных преимуществ. Авторы сформулировали две модели привязки КСО к корпоративной стратегии: «реагирующую КСО» («быстрого реагирования») и «стратегическую КСО». Первая предполагает твердую гражданскую позицию, чуткость к общественным настроениям и смягчение вредных (реальных или прогнозируемых) последствий своего бизнеса. Подобные инициативы повышают репутацию компании и помогают налаживать отношения с местными властями и другими влиятельными силами, но их эффект по определению ограничен. Стратегическая КСО, согласно авторам, подразумевает встраивание идеи социальной ответственности в стратегию компании. Она направлена одновременно и на учет интересов населения, и на получение выгоды и предполагает стратегическую филантропию, улучшающую конкурентную позицию компании в отрасли, и ориентирована на долгосрочные конкурентные преимущества [1].

Проведем сравнительный анализ КСО и общей ценности, взяв за основу многоуровневую трактовку социальной ответственности, предложенную А. Кэрроллом, которая подразумевает соответствие деятельности компании экономическим, правовым, этическим и филантропическим (дискреционным) ожиданиям, предъявляемым обществом [10]. Присутствие экономического элемента в концепции общей ценности вытекает из ее сущности. Помимо максимизации прибыли, концепция СОЦ предполагает соответствие законам и этическим нормам. Наличие данных компонентов немаловажно так

как отсутствие соблюдения таких стандартов является одной из ключевых движущих сил и направлений современной критики многонациональных корпораций. Последний филантропический (дискреционный) компонент в СОЦ отрицается в части истинно благотворительной деятельности: «не благотворительность, а эгоизм создает экономическую стоимость, удовлетворяя интересы общества» [2]. Таким образом, хотя данный анализ достаточно условен, он также подчеркивает сходство между СОЦ и КСО, но в то же время определяет их первоочередное отличие в области филантропии. Здесь хотелось бы отметить, что в дальнейшем А. Кэрролл модифицировал свой подход путем отнесения филантропической ответственности к категориям этической и/или экономической ответственности, так как, занимаясь стратегической филантропией, компании нередко руководствуются экономическими мотивами, основываясь на своей экономической ответственности. Это еще раз заостряет внимание на параллелях между стратегической формой социальной ответственности и общей ценностью.

Во-вторых, определяя КСО как изолированную от максимизации прибыли, авторы СОЦ игнорируют работы по изучению экономического обоснования социально ответственной деятельности. На Западе, начиная с конца 1980-х гг., было проведено более 100 таких исследований: одни из них уверенно доказывают существование влияния программ КСО на экономические показатели деятельности, другие – однозначно отрицают. Такого рода исследования часто критикуют за использование ненадежных индикаторов, за то, что они плохо структурированы, не объясняют, какой ценой достигаются выгоды от КСО и как они соотносятся с ключевой бизнес-стратегией.

Среди исследований, подтверждающих наличие положительной связи между внедрением принципов КСО и финансовыми показателями компании, можно выделить работы таких авторов, как С. Ваддок и С. Грейвз, М. Орлицкого, Ф. Шмидта и С. Райнс, а также исследовательских центров MORI, Conference Board, Towers Perrin, Walker Information, Council on Foundations и др. [11; 12]. Среди последних работ в данной области можно отметить глобальное исследование, проведенное представителями Гарвардской школы бизнеса, в рамках которого детальному анализу подверглись социальные стратегии и проекты, а также финансовые отчеты 675 компаний за период 1993–2010 г. Согласно результатам этого масштабного исследо-

вания, компании, активно практикующие принципы КСО, опережают своих менее социально ответственных коллег по всем значимым показателям (в том числе по валовой выручке, ROA и ROE) [13].

В-третьих, СОЦ имеет точки пересечения с концепциями заинтересованных сторон (стейкхолдеров) и устойчивого развития, так или иначе связанными с социальной ответственностью бизнеса, которые также предпринимали попытки связать экономический и социальный эффекты деятельности компании.

С известной степенью условности можно считать, что в XX в. корпоративная ответственность реализуется преимущественно на основе стейкхолдерского подхода. Его проекция на принимаемые бизнесом управленческие решения стала базисом для формирования концепции корпоративной ответственности. Суть этой концепции заключается в появлении нового баланса интересов предприятия, в котором повышенную роль играют интересы различных общественных групп [14; 15]. Идеи об одновременном создании социальной и экономической ценности в рамках рассматриваемого подхода были развиты в работах Э. Фримена, М. Дженсена, А. Маквильямса, Д. Зигеля и др.

По мнению М. Дженсена, выход из противоречия между максимизацией стоимости активов фирмы и теорией стейкхолдеров лежит в новом подходе к целевой функции корпорации. Автор предложил трактовать его как «непредвзятый подход к максимизации стоимости» и в то же время как «непредвзятую теорию заинтересованных сторон» [16]. Непредвзятый подход к максимизации стоимости использует все основные положения теории заинтересованных сторон, но рассматривает долгосрочную максимизацию стоимости фирмы в качестве критерия выбора между интересами заинтересованных сторон. Непредвзятая теория заинтересованных сторон, фокусирующая внимание на удовлетворении ожиданий сторон, принимает долгосрочную максимизацию стоимости активов как цель деятельности фирмы. Следовательно, в условиях многочисленных и противоречивых интересов стейкхолдеров, автор предоставляет менеджерам возможную модель для рационального выбора конкретных направлений действий.

В 2001 г. А. Маквильямсом и Д. Зигелем была предложена модель спроса и предложения КСО. Проведенный авторами анализ показал, что существует некий «идеальный уровень КСО», позволяющий максимизировать прибыль, одновременно

удовлетворяя спрос со стороны основных групп заинтересованных сторон, который может быть выявлен путем анализа затрат и результатов. Чтобы максимизировать прибыль, фирма должна достичь именно того уровня КСО, на котором возросшие доходы (от возросшего спроса) будут равны более высоким издержкам (от использования соответствующих ресурсов) [17]. Для его достижения авторы предлагают придавать продуктам социально ответственные атрибуты, в том числе использовать при их производстве ответственные ресурсы, что позволит усилить возможность для их дифференциации.

Кроме того, язык создания ценности был основной чертой работ Э. Фримена – одного из основоположников теории стейкхолдеров, который полагал, что в качестве ключевого принципа «создание ценности для заинтересованных сторон создает стоимость для акционеров» [18].

Классическое определение устойчивого развития было дано в Докладе Организации Объединенных Наций «Наше общее будущее» в 1987 г. Согласно ему целью устойчивого развития является удовлетворение потребностей нынешнего поколения без ущерба для возможности будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности.

Одним из основоположников теории устойчивого развития на уровне корпораций является Дж. Элкингтон. В своей статье «На пути к устойчивой корпорации: беспроигрышные стратегии для устойчивого развития», опубликованной в 1994 г., Дж. Элкингтон обозначил возможные пути реализации новых стратегий ведения бизнеса, которые способны «одновременно приносить выгоду компании, ее потребителям и окружающей среде». «Вызовы, с которыми сталкиваются конкретные компании, – по мнению автора, – позволят протестировать применимость новых путей кооперации с поставщиками, потребителями и другими заинтересованными сторонами, включая конкурентов, в этой ключевой области (устойчивого развития), позволяющих не только извлекать выгоды в понимании корпоративного гражданства, но и получать конкурентные преимущества» [16].

По мнению Дж. Элкингтона, устойчивое развитие не должно стать достоянием истории, уступив место СОЦ. Автор считает, что теория М. Портера и М. Крамера, несомненно, является важным шагом в развитии корпоративной стратегии, но он также утверждает, что общая ценность может сыграть главную роль в уничтожении ключевых ресурсов, сокращении биоразнообразия планеты и

дестабилизации климата. Дж. Элкингтон предполагает, что «при правильном обращении устойчивость может быть конечной формой общей ценности» [19].

Изучив взаимосвязь СОЦ с существующими идеями в области устойчивого развития и управления заинтересованными сторонами, можно сделать вывод о том, что в отличие от последних, теория М. Портера и М. Крамера имеет большую практическую ориентацию: она основана на непосредственном опыте компаний и предлагает некоторые общие приемы для достижения синергетического эффекта.

Результаты анализа и их обсуждение

Для обобщения и систематизации результатов исследования концепции общей ценности, ее преимуществ и недостатков был использован метод SWOT-анализа, результаты которого представлены в табл. 3.

Многие из представленных в SWOT-анализе позиций имеют место и для КСО, в первую очередь для ее стратегической формы, в том числе уже упоминавшаяся связь с основной деятельностью компании, рассмотрение в качестве стратегии «прикрытия» потребности в большом количестве времени и ресурсов и т.д. Так как основные преимущества, возможности и недостатки концепции общей ценности были в большинстве своем рассмотрены выше, остановимся подробнее на возможных угрозах ее реализации.

Для того чтобы разработать стратегию, обеспечивающую СОЦ, менеджмент компании должен иметь ясное понимание проблем, которые являются существенными для бизнеса и общества в долгосрочной перспективе. Однако оценка существенности является довольно затруднительным процессом и требует глубокого анализа обширного круга стейкхолдеров, чтобы понять их интересы, ожидания и опасения. К настоящему моменту времени

Т а б л и ц а 3

SWOT-анализ концепции СОЦ

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> – повышение социальных целей до стратегического уровня, рассмотрение социальных и экологических проблем в качестве возможностей для бизнеса; – нацеленность на максимизацию прибыли; – неразрывная связь с основной деятельностью компании, встраивание во все ее бизнес-процессы; – открытие возможностей для инноваций, применения новых технологий; – предоставление инвесторам доказательства прямой зависимости между социальным результатом и эффективностью бизнеса; – уникальность и адаптированность возможностей и подходов к СОЦ для каждой компании, на каждом уровне создания ценности (конкурентное преимущество) 	<ul style="list-style-type: none"> – представления о потенциале и инструментах внедрения еще формируются, количество компаний, успешно реализующих СОЦ невелико, причем это исключительно крупный бизнес; – теоретические пересечения с существующими концепциями (КСО, устойчивого развития, заинтересованных сторон); – сложность унификации процесса управления СОЦ; – не решает вопрос о производителях товаров с сомнительной социальной полезностью (алкогольная и табачная продукция, оружие и др.); – предусматривает ограниченное информирование об экономических результатах деятельности по стратегии СОЦ
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> – релегитимизация бизнеса, повышение доверия к его деятельности; – развитие культуры инноваций; – усиление стремления бизнеса к добросовестной практике и участию в развитии общества; – глобальный экономический рост, освоение альтернативных источников энергии, развитие уникальных подходов к проблеме бедности и т.д.; – увеличение количества дебатов о взаимодействии бизнеса и общества, способствующих развитию концепции СОЦ и других общественно полезных бизнес-практик 	<ul style="list-style-type: none"> – недооценка важности и существенности социальных проблем, выявленных при формировании стратегии СОЦ; – этические дилеммы, в том числе когда социальные и экономические результаты не могут быть согласованы; – свертывание или сокращение местных и региональных инициатив для выравнивания с глобальной стратегией или в отсутствие бизнес-эффекта; – обвинения в лицемерии, СОЦ может рассматриваться как более сложная стратегия «камуфляжа»; – внедрение СОЦ может потребовать большого объема времени и ресурсов для радикального изменения процесса работы, в том числе развития новых компетенций

определенные технические указания по оценке существенности в большинстве основываются на руководствах по подготовке нефинансовой отчетности (например, стандарты GRI, AA 1000, Международный стандарт по интегрированной отчетности). В рамках концепции СОЦ проработанная процедура такой оценки отсутствует. Лишь в более ранней работе М. Портер и М. Крамер рекомендуют для сужения круга социально значимых проблем разделить их на три категории: социальные проблемы общего характера (важны для общества, но почти не задевают работу предприятия), социальные факторы работы компании, локальные социальные проблемы (элементы внешней среды, от которых напрямую зависит конкурентоспособность) [1].

По нашему мнению, поиск обоюдных возможностей так или иначе сопряжен с рядом потенциальных дилемм ввиду чрезвычайной сложности согласования общественных и экономических целей и результатов. На практике это может привести к инвестированию в менее глубокие социальные и экологические проблемы, перераспределению ресурсов в сторону более успешных с финансовой точки зрения программ, урезанию стратегически менее значимых местных инициатив, которые были внедрены ранее, или отдельным усилиям по созданию ценности (например, реализация стратегии СОЦ для какой-либо одной ассортиментной позиции), что, в свою очередь, приведет к росту критики со стороны общества и новым обвинениям в лицемерии. Кроме того, информирование о прогрессе в области СОЦ может быть ограничено социальными результатами, так как данные об экономической эффективности являются стратегически важными для бизнеса, следовательно, не должны предоставляться для внешнего использования.

Таким образом, исследовав сущность и содержание СОЦ, ее связь с другими теориями и концепциями (КСО, устойчивое развитие, теория стейкхолдеров), приходим к выводу о том, что, несмотря на видимые различия и специфические особенности, они имеют достаточно много общего. В связи с этим общая ценность, по нашему мнению, представляет в большей степени не революционный, а эволюционный подход, который не столько замещает другие концепции, описывающие социальную активность компаний, сколько аккумулирует их достижения, являясь логическим продолжением развития КСО в рамках теории стратегического управления. Можно пред-

положить, что в дальнейшем СОЦ может способствовать активизации внимания к социальной роли бизнеса и послужить стимулом для лучшей практики.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Портер М.* Бизнес и общество : конкурентоспособность и социальная ответственность / М. Портер, М. Крамер // Harvard Business Review Россия. – 2007. – № 3. – С. 72–86.
2. *Porter M.* Creating shared value : how to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth / М. Porter, М. Kramer // Harvard Business Review. – № 1–2. – Р. 62–77.
3. *Bockstette V.* Creating shared value : A how-to guide for the new corporate (r)evolution / V. Bockstette, M. Stamp // FSG. – Mode of access: http://www.fsg.org/Portals/0/Uploads/Documents/PDF/Shared_Value_Guide.pdf
4. *Creating Shared Value in Practice* // Institute for Strategy & Competitiveness Harvard Business School. – Mode of access: <http://www.isc.hbs.edu/creating-shared-value/emerging-topics/Pages/shared-value-and-investors.aspx>
5. *Porter M.* How to Unlock Value by Linking Business and Social Results // М. Porter [et al] // FSG. – Mode of access: http://www.fsg.org/Portals/0/Uploads/Documents/PDF/Measuring_Shared_Value.pdf
6. *Благов Ю. Е.* Эволюция концепции КСО и теория стратегического управления / Ю. Е. Благов // Вестник С.-Петерб. ун-та. Сер. 8, Менеджмент. – 2011. – № 1. – С. 3–26.
7. *Руководство по социальной ответственности ISO 26000.* – Режим доступа: http://ksovok.com/doc/iso_fdis_26000_rus.pdf
8. *Социальная ответственность бизнеса : практическая польза для бизнеса : метод. руководство.* – М. : Ассоциация менеджеров России, 2003. – 17 с.
9. *Корпоративная социальная ответственность : управленческий аспект / под ред. И. Ю. Беляевой, М. А. Эскиндарова.* – М., 2008. – 504 с.
10. *Carroll A. B.* A three dimensional conceptual model of corporate performance // The Academy of Management Review. – Vol. 4. – № 4. – 1979. – Mode of access: <http://www.jstor.org/stable/257850?seq=1>
11. *Никитина Л. М.* Корпоративная социальная ответственность : учебник для бакалавров / Л. М. Никитина, Д. В. Борзаков. – Ростов н/Д. : Феникс, 2015. – 445 с.
12. *Вайзер Дж.* Беседы с неверующим в пользу социальных инноваций : [пер. с англ.] / Дж. Вайзер, С. Задек. – М. : Экономика, 2009. – 341 с.
13. *Eccles R.* The Impact of a Corporate Culture of Sustainability on Corporate Behavior and Performance / R. Eccles, I. Ioannou, G. Serafeim // Harvard Business School Working Paper. – 2012. – Mode of access: http://cgt.columbia.edu/wp-content/uploads/2013/12/Corporate_culture_of_Sustainability.pdf

14. *Никитина Л. М.* Теоретические представления российских менеджеров о корпоративной социальной ответственности и их практическая реализация / Л. М. Никитина // Вестник Воронеж. гос. ун-та. Сер.: Экономика и управление. – 2009. – № 2. – С. 57–60.

15. *Никитина Л. М.* Система корпоративной социальной ответственности в России : содержание, факторы развития, механизм управления / Л. М. Никитина. – Воронеж : Воронеж. гос. пед. ун-т, 2011. – 300 с.

16. *Благов Ю.Е.* Корпоративная социальная ответственность : эволюция концепции / Ю. Е. Благов. – СПб. : Высшая школа менеджмента, 2010. – 272 с.

Воронежский государственный университет

Борзаков Д. В., аспирант кафедры экономики и управления организациями

E-mail: borzakovd@mail.ru

17. *McWilliams A.* Corporate social responsibility : a theory of the firm perspective / A. McWilliams, D. Siegel // Academy of Management Review. – Vol. 26. – № 1. – P. 117–127.

18. *Crane A.* Contesting the Value of the Shared Value Concept / A. Crane [et al] // California Management Review. – 2014. – Vol. 56. – № 2. – Режим доступа: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2368387

19. *Elkington J.* Sustainability should not be consigned to history by Shared Value / J. Elkington // The Guardian. – Mode of access: <http://www.guardian.co.uk/sustainable-business/sustainability-with-john-elkington/shared-value-john-elkingtonsustainability>

Voronezh State University

Borzakov D. V., Post-graduate Student of the Economics and Management of the Organizations Department

E-mail: borzakovd@mail.ru