

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ СИСТЕМНОСТЬ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ БИЗНЕСА (ПРИРОДА, ИНСТИТУЦИИ, МЕХАНИЗМ)¹

ФРОЛОВ ДАНИИЛ ПЕТРОВИЧ,

*доктор экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой маркетинга и рекламы,
Волгоградский государственный университет,
e-mail: ecodev@mail.ru*

ШУЛИМОВА АННА АНАТОЛЬЕВНА,

*кандидат экономических наук,
доцент кафедры менеджмента,
Институт экономики и управления в медицине и социальной сфере,
e-mail: shulimova@mail.ru*

Социальная ответственность бизнеса рассматривается как институциональная форма вынужденной адаптации корпораций к растущим требованиям гражданского общества и регуляторов (защитная реакция), маркетинговая технология укрепления имиджа бренда (ответная реакция) и способ экспансии норм и практик на контрагентов и партнеров по глобальным цепям поставок (обратная реакция). Детализирована система институций социально-ответственной компании (корпоративная благотворительность, меценатство, спонсорство, социальный маркетинг, социальное инвестирование и партнерство, корпоративное гражданство и волонтерство). Обоснованы позитивные эффекты, противоречия и механизм социальной ориентации корпоративного сектора.

Ключевые слова: *социальная ответственность бизнеса; стейкхолдеры; расширение фирмы; институции; институционализация; трансплантация.*

THE INSTITUTIONAL COMPLEXITY OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (NATURE, INSTITUTIONS, MECHANISM)

FROLOV DANIEL, P.,

*PhD, professor,
Head of the chair «Marketing and advertising»,
Volgograd State University,
e-mail: ecodev@mail.ru*

SHULIMOVA ANNA, A.,

*candidate of economic sciences (PhD),
Associate Professor of the chair «Management»,
Institute of Economics and Management in medicine and the social sphere,
e-mail: shulimova@mail.ru*

Social responsibility of business is considered as an institutional form of the compelled adaptation of corporations to growing requirements of civil society and regulators

¹ Статья подготовлена при финансовой поддержке РГНФ, проекты № 13-32-01298 и 12-12-34003.

(protective reaction), as marketing technology of strengthening of a brand image (response) and as a way of expansion of norms and practices on contractors and partners in global supply chains (return reaction). The system of institutions of the social-responsible company is detailed (corporate charity, patronage, sponsorship, social marketing, social investment and partnership, corporate citizenship and volunteering). Positive effects, contradictions and the mechanism of social orientation of corporate sector are proved.

Keywords: social responsibility of business; stakeholders; firm expansion; institutions; institutionalization; transplantation.

JEL: B52, E02, D02.

В связи с глобальной экономической интеграцией и присоединением России к ВТО отечественный бизнес получает мощный импульс к изменению моделей стратегического поведения в направлении их большей конкурентной ориентации и адаптации принципов устойчивого, социально гармоничного развития. Подключение российских компаний к глобальным цепочкам создания стоимости (value chains) и цепям поставок (supply chains) объективно требует соответствия международным стандартам (в частности, ИСО и Global Compact). Как показывает мировой опыт, для предпринимательства «создание устойчивых внутренних институтов является определяющим фактором получения тех преимуществ среднесрочного развития и роста, которые предлагает вступление в ВТО»². Одним из таких институтов является социальная ответственность бизнеса (далее – СОБ)³.

Отечественному предпринимательскому сообществу потребуется проанализировать и учесть опыт транснациональных корпораций и предприятий с иностранными инвестициями в области репутационного менеджмента и бренд-менеджмента, а также, что особенно важно, адаптировать инновационные практики, сложившиеся в сфере СОБ. Такие практики обычно связываются с благотворительной деятельностью и социальной активностью, но не менее значимым их компонентом являются экологические обязательства, соблюдение условий труда и прав человека, обеспечение прозрачности (транспарентности) коммерческих операций и т.д. Один из главных вызовов вступления России в ВТО для стратегического менеджмента и маркетинга состоит в том, что СОБ должна стать ключевым элементом бизнес-стратегий большинства отечественных компаний. Это требует системного институционального анализа природы и специфики СОБ, ее позитивных эффектов и противоречий, структуры и механизма внедрения.

² См.: Международный валютный фонд. Российская Федерация – Заключительное заявление миссии МВФ в рамках консультаций 2012 года по Статье IV Соглашений МВФ (Москва, 13 июня 2012 года). *Вопросы экономики*, 2012, № 7. С. 153.

³ Институты рассматриваются как генотипические функционально-структурные модели экономических отношений, типовые комплексы комплементарных институций для организации специализированных трансакций (Фролов и Инютина, 2010). Институции – статусные функции субъектов индивидуального и коллективного действия (агентов и организаций) (Инишаков и Фролов, 2010). В качестве институтов могут рассматриваться и фирма, и социальная ответственность бизнеса, понимаемые как системы взаимосвязанных институций, тогда как конкретные фирмы и формы организации корпоративной социальной ответственности – это фенотипические проявления институтов.

Социальная ориентация бизнеса: вуалирование эксплуатации или тренд гуманизации?

Исследователи все чаще констатируют, что СОБ становится своеобразным мейнстримом предпринимательской деятельности. По всему миру фирмы добровольно увеличивают инвестиции в производство и предоставление общественных благ, сокращают отрицательные экстерналии ниже требуемого законом уровня, поддерживают социальные и культурные инициативы, повышают гарантии и улучшают условия труда работников, делают прозрачными свои инвестиции и стратегии.

Означает ли это, что эксплуатация наемного труда безвозвратно уходит в прошлое, а современный капитализм движется к полной гармонии с обществом? Однозначного ответа на этот вопрос нет и быть не может. Едва ли доля филантропов среди предпринимателей имеет долгосрочную тенденцию к увеличению. Скорее всего, К. Маркс не ошибался в своем утверждении о том, что «капиталистический процесс... воспроизводит и увековечивает условия эксплуатации рабочего» (Маркс, 1951 [1867]. С. 582). Но развитие капитализма сопровождалось бурным социальным прогрессом, трансформациями институциональной структуры и общественного сознания, ростом образованности населения и тотальным доминированием умственного труда, массовой экспансией демократических ценностей и Интернет-революцией, ужесточением конкуренции в глобальном масштабе и переходом власти на рынках к потребителям.

Эксплуататорская природа капиталистической экономики в этих условиях вынужденно принимает все более мягкие, завуалированные, даже кроткие формы, мимикрируя под заботу о своих работниках и общественных интересах. В основном это касается лишь тех стран, где уровень зрелости гражданского общества высок, где действия бизнеса находятся в поле пристального внимания и контроля. Однако в развивающихся странах глобальный капитал «обнажает» свою тщательно маскируемую сущность. Так, в октябре 2012 г. разразился скандал с базирующейся в Китае тайваньской компанией Foxconn, являющейся ключевым поставщиком Apple, которую обвинили в противозаконной эксплуатации труда школьников 14-16 лет⁴. В конце 2009 г. группа Greenpeace International представила данные о том, что иностранные ритейлеры (в том числе Wal-Mart, Tesco и Ito-Yokado) не только тотально экономят на «зеленых» инициативах, но и активно загрязняют среду, а также не соблюдают в Китае свои же внутренние стандарты качества продуктов питания и (в нарушение собственных принципов) продают генетически модифицированные продукты (Zhou, Quan and Jiang, 2010. С. 58).

Таким образом, природа все более глубокой институционализации СОБ в современном мире связана с комплексом причин. Во-первых, это *защитная реакция* на возрастающее давление со стороны усиливающегося гражданского общества и государственных регуляторов; во-вторых, это *ответная реакция*, связанная с использованием невыгодных обстоятельств в коммерческих целях, как компонента маркетинговых и PR-кампаний для улучшения имиджа и укрепления репутации; в-третьих, это *обратная реакция*, выражающаяся в вынужденном и достаточно затратном распространении норм и практик социальной ответственности на своих

⁴ Foxconn used 14-year-old interns at its factory in China. (<http://www.guardian.co.uk/technology/2012/oct/17/foxconn-children-14-factory-china>).

контрагентов и партнеров, особенно в развивающихся странах, во избежание риска обнаружения их несоответствия общественным стандартам и подрыва репутации зонтичного бренда.

Не случайно СОБ является предметом непрекращающихся дискуссий и подвергается значительной критике. Классический (точнее, неоклассический) аргумент, впервые приведенный М. Фридменом, заключается в том, что единственная форма социальной ответственности корпорации – это максимизация ее прибыли (*Friedman, 1970*). Иначе говоря, компании ответственны только перед своими собственниками, а не перед обществом в целом или отдельными социальными группами. Ответственность бизнеса перед обществом связана напрямую с соблюдением законодательства, а косвенно – с обеспечением занятости и инновациями; все остальные обязательства имеют искусственный характер (*Kitzmueller and Shimshack, 2012. С. 60*). Безусловно, вынужденный по сути, хотя и формально добровольный характер СОБ имеет мало общего с принципами либерализма, с позиций которого это очередная «попытка осуществить задачи государственной политики дешево и между делом» (*Бриттан, 1998 [1995]. С. 69*). Критики также упрекают идеологию СОБ в плохо скрываемой неискренности и лицемерии: мотивация многих компаний, запускающих программы корпоративной социальной ответственности, связана исключительно с повышением своей репутации в глазах потребителей и государства с целью извлечения дополнительных коммерческих выгод.

Под влиянием растущих социальных требований современные корпорации все в большей степени становятся своего рода моральными агентами общества, а спектр их интересов включает наряду с максимизацией прибыли и доходов собственников (shareholders) также удовлетворение потребностей широкого круга заинтересованных сторон, выгодоприобретателей, стейкхолдеров (stakeholders), в том числе менеджеров, работников, потребителей, поставщиков, местного населения, различных общественных групп и государства. *Институт фирмы все в большей степени обретает формат «расширенного предприятия»* (extended enterprise), представляющего узловым элементом в сети взаимосвязанных внутренних и внешних стейкхолдеров, создающих, поддерживающих и расширяющих его рыночные возможности (*Post, Preston and Sachs, 2002*). *Наблюдаемое расширение фирмы – объективный этап эволюции этого института, связанный с интериоризацией нагнетающей давление социальной среды и трансформацией в своего рода «средовую систему»* (термин – *Клейнер, 2011*), размытая граница которой определяется интеракционным контуром в пространстве рыночных и нерыночных взаимодействий. Именно средовые изменения определяют ключевые виды деятельности фирм, в последние десятилетия эволюционировали от формата классической иерархии в направлении гибких, децентрализованных, сетеобразных структур (*Fioretti, 2012*).

В инструментальном смысле СОБ представляет собой способ управления фирмой, связанный с добровольной интеграцией социальных и экологических императивов во все бизнес-процессы и бизнес-стратегию в целом посредством учета интересов и ожиданий внутренних и внешних стейкхолдеров в целях накопления репутационного капитала и максимальной капитализации бренда. Ключевое значение для менеджмента в формате СОБ имеют четыре аспекта: 1) социально-

ориентированное управление персоналом, бизнес-процессами и качеством продукции по критерию минимизации негативных экстерналий и соответствия повышенным стандартам; 2) формы и масштабы взаимодействий с социальной средой; 3) организационное обучение (накопление знаний и компетенций) (Zadek, 2004); 4) институциональное обеспечение (регламентация и интеграция в управленческие рутины). Причем, как показывает анализ практики внедрения программ СОБ российскими компаниями (Благов и Иванова, 2009. С. 16-19), если первые два направления воспринимаются как очевидные, то обучение и институционализация остаются слабыми звеньями корпоративного менеджмента, ориентированного на социальную ответственность.

Маркетинговые инновации, порожденные СОБ, связаны с фокусировкой на социально-значимых проблемах (здравоохранение, безработица, бездомность, окружающая среда, честная торговля, права человека и т.д.). Х. Прингл и М. Томпсон приводят следующие данные: 86% потребителей более позитивно воспринимают компанию, которая демонстрирует результаты в решении социальных проблем; 76% потребителей готовы переключиться на аналогичные товары и услуги другой компании, если она ассоциируется с общественно-полезной деятельностью; 64% потребителей готовы заплатить в среднем на 5% больше, если товар ассоциируется с социальной активностью; 20% потребителей согласны заплатить на 10% больше, если товар ассоциируется с социально-ответственной компанией (Pringle and Thompson, 2001. С. 122-123). По данным глобального опроса Edelman Goodpurpose Study (2012 г.), 8 из 10 респондентов предпочтут товар компании, ассоциирующейся с решением экологических и социальных проблем, чем предлагающей скидки; 76% опрошенных убеждены в том, что корпорации должны сочетать стремление к получению прибыли с социальной активностью и ответственностью⁵.

Активная адаптация принципов СОБ как ментального тренда ведет к поступательному переходу от концепции маркетинга, основанного на социально-значимых проблемах (social-cause marketing) (Bloom, Hoeffler, Keller and Basurto Meza, 2006), к корпоративному социальному маркетингу (Kotler and Lee 2004), тотально ориентирующему всю рыночную стратегию фирмы на постоянное соответствие ожиданиям стейкхолдеров. Причем главной задачей является не их информирование о социальной активности компании, что часто ставится ключевой целью программ СОБ в формате нефинансовой отчетности, а радикальное изменение модели поведения фирмы и менталитета ее работников и менеджеров (Kotler and Lee 2005).

Интересы социально-ответственной фирмы не ограничиваются узко понимаемой коммерческой выгодой, а определяются стремлением к повышению социального статуса и накоплению репутационного капитала, что отражает влияние институциональной рациональности организационного поведения – особой формы детерминации действий организации в соответствии с ее статусом и набором ролей в обществе, принципами и ценностями, нормативно-правовой и неформальной средой. При этом корпоративные стандарты социально-ответственной компании должны превышать минимальные требования и обязательства,

⁵ Looking back at the 2012 goodpurpose Study and What it Means for 2013. (<http://purpose.edelman.com/what-it-means-2013-positive-outlook-social-purpose>).

закрепленные законодательством и коллективными договорами. Хотя «добродетельные» (virtuous) фирмы часто вознаграждаются рынком за свою социальную ответственность (Margolis and Walsh, 2003; Orlitzky, Schmidt and Rynes, 2003), они вынуждены быть поистине виртуозными (virtuosic) в своих попытках соответствовать ожиданиям, интересам и ценностям многочисленных стейкхолдеров.

Большинство исследователей склонны рассматривать СОБ как устоявшийся, укорененный в обществе, сложившийся институт, как неизменную экономическую данность, игнорируя продолжающиеся с ним метаморфозы и его внутреннюю динамику, гносеологически отражающиеся в том, что «целостная концепция корпоративной социальной ответственности... все еще находится на стадии своего становления» (Благов, 2006б. С. 93). При этом основное внимание ученых направлено на содержание СОБ, в связи с чем несколько игнорируется многообразие конкретных форм проявления данного института.

Это происходит из-за недостаточного понимания того факта, что фирмы часто производят общественные (публичные) блага и особенно экстернальные эффекты в процессе реализации своих базовых функций, т.е. производства и сбыта частных благ (товаров и услуг) (Kitzmueller and Shimshack, 2012. P. 54-55). Отсюда следует вариативность форм осуществления СОБ, например, в процессе производства (внедрение ресурсосберегающих и экологических технологий, повышение безопасности рабочих мест и т.д.), в качестве производимой продукции (энергосберегающие двигатели, продукты питания без красителей и генетически модифицированных компонентов и др.), в процессе сбыта (отчисление части прибыли в благотворительные фонды и т.п.). Р. Локк предлагает рассматривать СОБ сквозь призму различных дихотомических измерений: мотивация (инструментальная или этическая), выгодоприобретатели (акционеры или стейкхолдеры), а также институциональный формат (контрактные или постконтрактные обязательства), связь с финансовыми результатами (повышение или снижение прибыли), эффекты для бизнеса (прямые или косвенные) (Locke, 2002). М. Китцмюллер и Дж. Шимшек разграничивают постконтрактные, неприбыльные и стратегические формы реализации СОБ (Kitzmueller and Shimshack, 2012. P. 78). В свою очередь модель А. Кэрролла включает четыре иерархически структурированных формы корпоративной социальной ответственности: экономическая (прибыльность и удовлетворение потребностей клиентов), правовая (соблюдение законов), этическая (следование моральным нормам и ценностям), филантропическая (корпоративное гражданство) (Carroll, 1991).

Концепция СОБ тесно связана с парадигмой устойчивого развития и воплощается в системе отношений бизнеса с обществом и государством по поводу добровольного принятия на себя широкого круга обязательств, образующих иерархический порядок форм организационного поведения (см. рис. 1). Если юридическая ответственность бизнеса поддерживается механизмами государственного принуждения, системой контроля и санкций, то экономическая ответственность реализуется в автоматическом режиме реагирования на сигналы рынка. Экологическая и социально-трудовая ответственность в равной степени определяются требованиями закона и переговорной силой профсоюзов и специализированных неправительственных организаций; в свою очередь, гражданская, социально

-культурная и социально-гуманитарная ответственность относятся к сфере добровольных институциональных инициатив. Их роль заключается не в замене государственного регулирования, но в заполнении правовых «разрывов» в этой сфере и дополнении существующих норм и форм контроля.



Рис. 1. Иерархия форм ответственности бизнеса

Гибкость, адаптивность, относительная свобода следования добровольным нормам и обязательствам обуславливают их высокий потенциал в обеспечении конструктивного многостороннего взаимодействия в области развития института СОБ. Добровольные институциональные инициативы могут развиваться под патронажем и при поддержке государства; выступать результатом отраслевой самоорганизации или политики отдельных крупных фирм; формироваться в русле партнерства бизнеса и негосударственных организаций и т.д. Такого рода инициативы представляют собой частные регулятивные механизмы, которые теоретически могут играть важную роль в регулировании поведения фирм и отраслей. Это – любые коллективные усилия, направленные на упорядочение и повышение определенности корпоративной социальной ответственности способами, которые не требуются законодательством. Они создаются в целях усиления и компенсации недостатков государственных регулирующих инструментов. Их потенциальные преимущества явно перевешивают недостатки. Во-первых, в условиях ужесточения конкуренции для подавляющего большинства производителей и ритейлеров репутация и имидж имеют критически важное значение, что позволяет критически отнестись к перспективе массовой демонстративной адаптации концепции СОБ. Во-вторых, инициативы «снизу» всегда более маневренны по сравнению с изменениями национальных, а тем более международных механизмов регулирования и правовых актов. Новые проблемы в области СОБ могут быть решены гораздо быстрее и с приемлемой степенью

эффективности при помощи неформальных инструментов саморегулирования.

Как показывают результаты исследований внедрения института СОБ в развивающихся странах, размер фирмы является наиболее значимым фактором развития социальной активности корпораций (*Chapple and Moon, 2005; Du, 2009; Thompson and Zakaria, 2004*). Это связано с тем, что социальная ответственность относится к высшему уровню иерархической «пирамиды» потребностей фирмы. Поскольку претензии к известной «пирамиде Маслоу» связаны именно с чрезмерной детализацией потребностей, то в предлагаемой модели предложен агрегированный подход к их классификации (см. рис. 2).



Рис. 2. Динамическая модель «пирамиды» потребностей фирмы

Представленная модель имеет динамический характер: крупные компании, «доросшие» до уровня социальных потребностей, транслируют свои модели организационного поведения своим контрагентам и партнерам, требуя от них соблюдения аналогичных стандартов с целью формирования благоприятной институциональной среды своей деятельности, а также выступают генераторами лучших практик и эталонов для ведущих бенчмаркинг конкурентов. Малый и средний бизнес склонен к имитации потребностей более высокого уровня, особенно в сфере стратегического менеджмента и маркетинга; параллельно происходит объективная дифференциация корпоративных потребностей, расширяющая возможности их удовлетворения в разнообразных формах.

Система институций и механизм институционализации социально-ответственной фирмы

СОБ – особый экономический институт капитализма, представляющий собой *генотипическую модель закрепления общественно*

значимых функций (институций) за корпоративными структурами, воплощающуюся в системе принципов, правил, норм, требований и ценностей социальной ориентации бизнеса. Содержанием данного института является гетерогенный комплекс специфических институций – устойчиво закрепленных и социально легитимированных статусных функций субъектов экономики. Среди них: корпоративная благотворительность, меценатство, спонсорство, социальный маркетинг, социальное инвестирование и партнерство, корпоративное гражданство и волонтерство (см. табл. 1). Проблемы идентификации отдельных институций СОБ объясняются тем, что социальные программы и практики, кодексы и стандарты, публичная нефинансовая отчетность и т.д. являются совокупным продуктом действия различных институций в разных комбинациях, что создает иллюзию институционального «синкретизма».

Таблица 1

Институции социально-ответственного бизнеса

| Институция | Ключевые функции | Институциональное содержание | Формы реализации |
|-----------------------------------|--|---|--|
| Корпоративная благотворительность | Минимизация негативных экстерналийных эффектов острых социальных проблем | Основанная на морально-этических нормах (религия, филантропия и др.) институционализация социально-гуманитарной ответственности | Деятельность по оказанию помощи нуждающимся и/или по эпизодическому / регулярному финансированию социальных проектов, напрямую не связанных со сферой бизнеса фирмы |
| Спонсорство | Продвижение торговой марки фирмы; формирование позитивного имиджа; минимизация негативных внешних эффектов бизнеса | Институционализация социально-культурной и экономической ответственности | Адресная помощь (в натуральной или денежной форме), направляемая на проведение программ и мероприятий в сферах культуры, науки, спорта, экологии, способствующая повышению узнаваемости и укреплению репутации |
| Меценатство | Создание и укрепление положительного имиджа компании | Институционализация социально-культурной ответственности | Финансовая поддержка проектов в области культуры, науки и искусства, адресная поддержка талантливых деятелей (премии, стипендии, гранты и т.д.) |
| Социальный маркетинг | Накопление репутационного капитала; расширение сообщества лояльных потребителей; долгосрочное увеличение объема продаж и прибыли | Институционализация экономической и экологической ответственности | Социальная ориентация рыночного поведения фирмы; отчисления на социальные программы с выручки от реализации отдельных брендов; инициативные социальные акции и проекты |

Продолжение табл. 1

| Институция | Ключевые функции | Институциональное содержание | Формы реализации |
|----------------------------|---|--|---|
| Корпоративное гражданство | Минимизация социальных и политических рисков | Институционализация гражданской и юридической ответственности | Активное участие в жизни местного сообщества, тесное сотрудничество с общественными организациями |
| Социальное партнерство | Формирование прогрессивной организационной культуры; снижение уровня внутрифирменного оппортунизма; мотивация и стимулирование персонала; снижение текучести кадров | Институционализация социально-трудовой ответственности | Социальная защита и поддержка работников, закреплённая коллективными договорами и соглашениями |
| Социальное инвестирование | Формирование благоприятной социальной среды ведения бизнеса, укрепление репутации | Институционализация социально-культурной и экологической ответственности | Систематическое финансирование социальных проектов и программ |
| Корпоративное волонтерство | Укрепление неформальных связей и ценностей фирмы | Институционализация социально-гуманитарной ответственности | Добровольное участие работников в социально значимой деятельности |

Институции СОБ функционально разнообразны и тесно взаимосвязаны, что отражает их сжатую во времени эволюцию и сложную адаптацию к воздействиям экономических, политических, этических, религиозных, культурных и иных социальных факторов. Инкорпорируя и реализуя эти институции, современные компании становятся субъектами социально-ответственных действий, направленных на гармонизацию целей коммерческой деятельности с целями, интересами и ожиданиями различных групп внутренних и внешних стейкхолдеров. В распространении института СОБ среди субъектов корпоративного сектора закономерно проявляются современные тенденции развития глобальной экономики, связанные с усилением демократизации, гуманизации, толерантности, солидарности и сотрудничества на основе равноправного диалога бизнеса, государства и общества. Эти тренды содержательно не меняют природы капиталистических фирм, но отражают возросшие социальные требования и индуцируют адаптационные процессы.

Институционализация СОБ может быть представлена как процесс эволюционного усложнения, дифференциации и интеграции системы соответствующих институций и повышения места и роли данного института в жизни общества. Подчеркнем, что институционализация компании в качестве социально-ответственного субъекта тесно связана с проблемами легитимности и легитимизации бизнеса (*Doh, Howton, Howton*

and Siegel, 2010. С. 1464). Легитимность любой фирмы связана не только с легальностью ее деятельности, т.е. осуществлением юридической ответственности, но и с социальным санкционированием. Поэтому «чтобы стать и продолжать оставаться легитимной, фирма должна постоянно демонстрировать различные формы своей отзывчивости на требования внешней среды» (Благов, 2006а. С. 10). Легитимные организации понимают, принимают и соответствуют не только требованиям закона, но и общественным ожиданиям, представлениям и ценностям различных социальных групп.

Этот процесс далеко не так прост, как может показаться на первый взгляд. В современном мире общественное разделение человеческой деятельности имеет глобальный и сверхинтенсивный характер, выражаясь в углублении фракционализации общества, т.е. объединения людей в компактные группы по интересам (фракции). Одной из новых форм фракционализации является трайбализация (Cova and Cova, 2002), образование виртуальных «племен» (tribes) в социальных сетях, члены которых имеют общие ценности и взгляды, интересы и правила, знания и опыт, ритуалы и мемы. Традиционная сегментация рынков стремительно устаревает, поскольку предполагает аналитическое разделение массива потребителей: если сегменты – это искусственно выделенные группировки, то фракции и «племена» – реально существующие социальные микрогруппы. Огромное и непрерывно растущее количество социальных фракций и сетевых «племен» означает для бизнеса повышение риска несоответствия ожиданиям той или иной группы стейкхолдеров, что еще более очевидно в связи с минимизацией издержек распространения негативной информации.

СОБ – один из многих примеров «трансплантации» институтов, т.е. их копирования из более развитой экономической системы в менее развитую с целью ускорения развития последней. Институциональной теорией и практикой относительно недавно была опровергнута иллюзия возможности импорта институтов и институтов, функционирующих в более развитых странах, «в готовом виде». Под влиянием экзогенных факторов происходят модификации и трансформации «трансплантированных» институциональных объектов, что соответствует основному уравнению средового отклонения Д. Фалконера: $P = G + E$, где P – фенотипическое, G – генотипическое, E – средовое значения. Приведенная формула показывает, что межсистемный перенос института в виде, идентичном институтам системы-донора, невозможен. Созданные «по образу и подобию» эталона институциональные объекты фенотипически удаляются от своих образцов под влиянием факторов «чужой» внешней среды, сохраняя лишь генотипическое подобие своим оригиналам.

Процесс адаптации трансплантированного института СОБ к специфике институциональной среды российской экономики происходит в трех основных формах, которые сосуществуют параллельно, постепенно меняя структурные пропорции:

– *экзиптация*: поверхностное внедрение данного института, что сопровождается изменением набора его функций по сравнению с эталонным институтом, выражаясь в демонстративной социальной ответственности, вынужденном социальном инвестировании и партнерстве, эпизодических социальных акциях, осуществляемых несистемно и не нацеленных на долгосрочную перспективу;

– *кооптация*: глубокое внедрение рассматриваемого института, связанное с переходом от соответствия обязательным нормативно-правовым требованиям к добровольным инициативам, расширением использования коммерчески-ориентированных форм (спонсорство, социальное инвестирование, социальный маркетинг);

– *интеграция*: укоренение института СОБ в организационной культуре, использование инновационных практик (корпоративное гражданство и волонтерство), инсталляцию соответствующих принципов во все бизнес-процессы фирмы и ее экономическую стратегию, включая выполнение правил соответствия международным стандартам в этой области.

Развитие институций социальной ответственности сопровождается многочисленными проблемами, среди которых:

– искаженное представление о социальной активности компаний среди их собственников и топ-менеджеров, ведущее к подмене инициативных форм СОБ спонсорством и точечным социальным инвестированием с целью формирования позитивного имиджа перед государством и извлечения дополнительной прибыли;

– одностороннее понимание социальной ответственности местными и региональными властями, рассматривающими данный институт как форму дополнительной эксплуатации бизнеса в качестве донора бюджета путем делегирования ему затратных социальных функций;

– функциональная «дистрофия» социальной ответственности, например, сужение сферы реализации социального партнерства вплоть до взаимодействия руководства корпораций и профсоюзов в области трудовых отношений;

– незрелость, недостаточная активность и высокая фрагментация институтов гражданского общества, не обеспечивающих достаточных импульсов субъектам бизнеса к расширению спектра социальных программ.

Но главной проблемой остается явный дефицит мотивации топ-менеджмента российских компаний к внедрению институций и программ СОБ. Социальная ответственность все еще не воспринимается даже «активным меньшинством» руководителей бизнеса как объективная необходимость и основа стратегического развития. В условиях посткризисного восстановления «корпоративная социальная деятельность не столько демонстрирует инновационный потенциал, позволяющий выйти из кризиса с конкурентными преимуществами, сколько напоминает очередной “лопнувший пузырь”» (Благов и Иванова, 2009. С. 23). Причина этого очевидна – «чрезмерная зависимость отечественного бизнеса от власти, которая и смещает акценты его социальной политики, а также общий низкий уровень конкурентности большей части внутренних рынков, что делает излишней (экономически неэффективной) для бизнеса борьбу за свою легитимность перед кем бы то ни было, кроме властных структур разных уровней» (Тамбовцев, 2008. С. 23). Это отражает институциональную «незрелость» бизнеса и гражданского общества нашей страны, но сложившаяся ситуация не носит характера «ловушки» и может быть преодолена. Присоединение РФ к ВТО в среднесрочной перспективе способно создать требуемый экзогенный импульс к повышению активности российских фирм в сфере социальной ответственности. Аналогичная ситуация наблюдалась во многих развивающихся странах (Китай, Вьетнам,

Малайзия, Бангладеш, Пакистан и др.) (Yang and Yaacob, 2012; Wang and Juslin, 2009; Li, Fetscherin, Alon, Lattemann and Yeh, 2010; Übius and Alas, 2009; Zhou, Quan and Jiang, 2012).

В экономическом смысле закрепление за компанией комплекса институций социальной ответственности предполагает расходование ресурсов на осуществление этих функций и воспроизводство соответствующих социальных статусов, что ведет к получению определенных выгод, в том числе полезных эффектов (см. табл. 2).

Таблица 2

Анализ затрат и выгод отдельных институций СОБ

| Институция | Статус | Затраты | Выгоды |
|----------------------------|---|---|---|
| Благотворительность | Благотворитель – бескорыстный жертвователю на социальные нужды | Рост альтернативных издержек (недовыплаченные дивиденды, снижение инвестиций в расширение и модернизацию производства и т.д.) | Создание комфортной социальной среды ведения бизнеса, формирование позитивного имиджа |
| Меценатство | Меценат – покровитель культуры, искусства и науки | | Повышение общественного статуса, укрепление репутации |
| Спонсорство | Спонсор – рекламодатель, обладающий высокой степенью публичности | Значительные расходы на финансирование социально значимых мероприятий / проектов | Увеличение числа информационных поводов, связанных с компанией; создание ассоциаций в сознании потребителей со спортом, культурой, социальным благополучием |
| Корпоративное гражданство | Гражданин – авторитетный участник жизни местного сообщества и гражданского общества | Отвлечение значительных временных и финансовых ресурсов | Государственная поддержка, укрепление положительной репутации в обществе, повышение конкурентоспособности |
| Социальное партнерство | Партнер – равноправный участник переговорных процессов по трудовым вопросам | Дополнительные расходы на социальное обеспечение и развитие персонала | Удовлетворение сотрудников, гордость за компанию, рост производительности труда, повышение трудовой мотивации, стабильность кадрового состава, предотвращение трудовых конфликтов |
| Корпоративное волонтерство | Волонтер – неравнодушный участник жизни общества с четкой гражданской позицией | Затраты личного и/или рабочего времени сотрудников | Сплочение трудового коллектива, рост мотивации, интеграция вокруг общих ценностей |

Экономический механизм внедрения института СОБ в

репрезентативной фирме представляет собой способ целенаправленного изменения модели организационного поведения путем инициативного закрепления комплекса социально-ориентированных институций и формирования комфортной институциональной среды их реализации.

Блочная структура данного механизма представлена на рис. 3.

Преимущества приведенной модели по сравнению с имеющимися аналогами (Иншаков, Мизинцева, Калинина и Петрова, 2008; Тараканов, 2009), на которых она концептуально основывается, состоят в следующем:

1. Расширена и детализирована блочная структура общей модели экономического механизма⁶.

2. Отражена парадигма рыночно-ориентированного менеджмента за счет введения блоков «генератор» (функция – создание эшелонированной ментальной модели целевого рынка) и «кастомизатор» (функция – ориентация модели организационного поведения на потребности и ожидания целевых стейкхолдеров).

3. Учтена теория метапроизводственной функции (Иншаков, 2003) в рамках блока «процессор» (функция – ресурсное обеспечение функционирования механизма) за счет выделения подблоков «трансформатор» и «транзактор», регулирующих использование трансформационных (вещественных) и транзакционных (нематериальных) активов.

4. Функционально дифференцированы в рамках информационной подсистемы механизма блоки «монитор» (функция – создание информационно-аналитической основы принятия управленческих решений) и «аккумулятор» (функция – накопление информации об изменениях фирмы и среды в результате действия механизма).

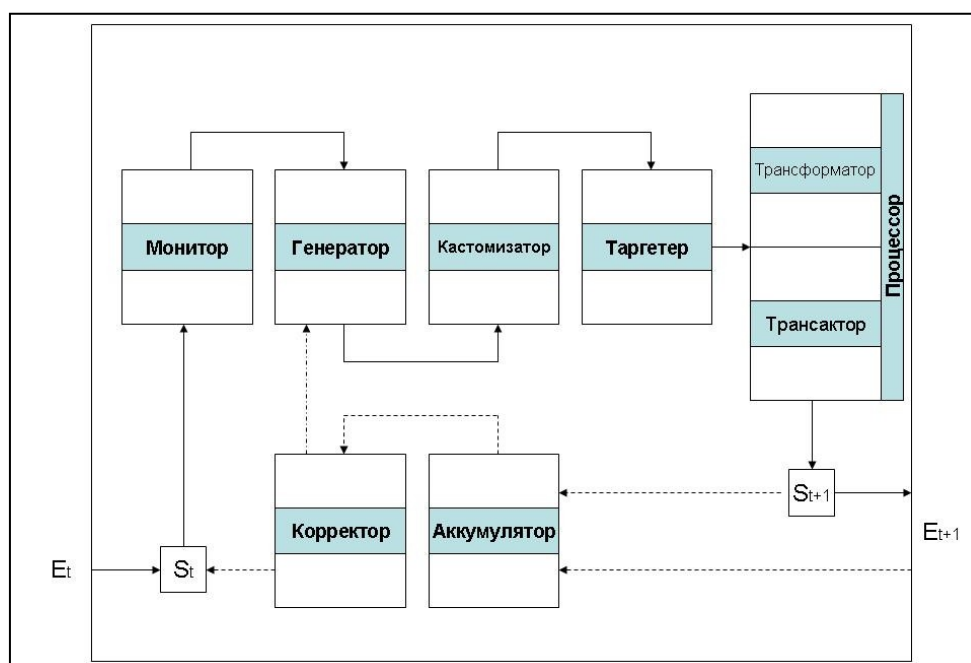


Рис. 3. Блок-схема механизма внедрения СОБ в компании

⁶ См.: Механизмы реализации стратегии формирования nanoиндустрии в регионах России / под ред. д-ра экон. наук, проф. О. В. Иншакова. Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2009. С. 74-83.

Несмотря на условность названий, представленный набор функциональных блоков имеет инвариантный характер для механизмов внедрения внутрифирменных институтов. Детализированная модель рассматриваемого механизма представлена на рис. 4. Согласно логике модели, субъект управления, реагируя на исходные условия и ресурсы среды (E_t) и исходное состояние социальной ответственности фирмы (S_t) принимает решение о внедрении концепции СОБ.

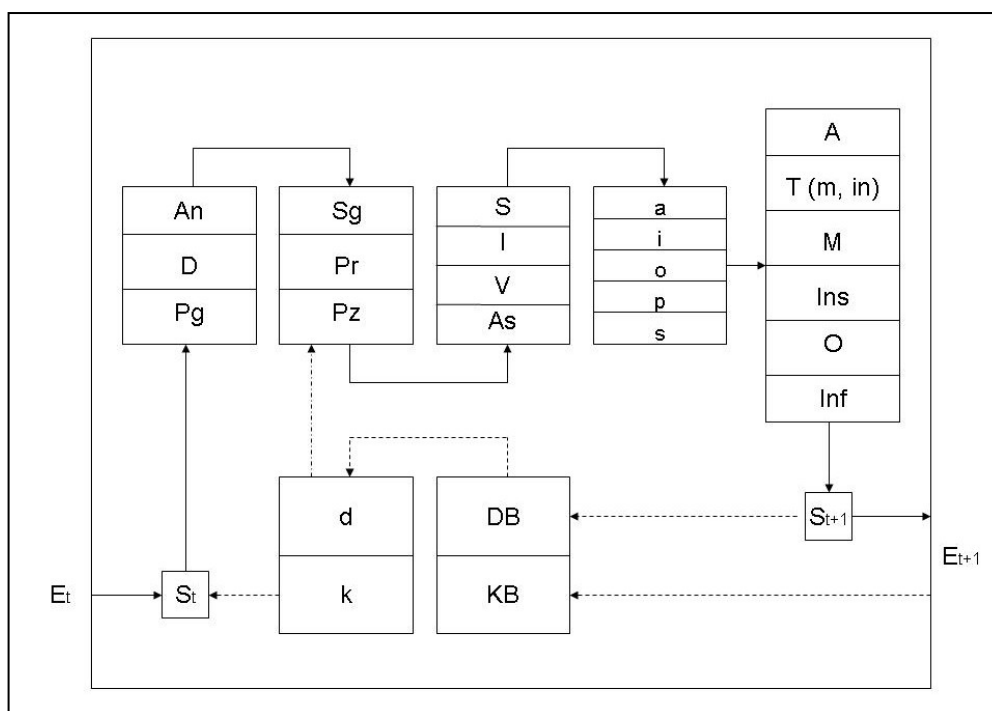


Рис. 4. Процессная модель механизма внедрения СОБ

Условные обозначения:

E_t , S_t – исходные условия и ресурсы среды, состояние социальной ответственности фирмы;

An – анализ, D – диагностика, Pg – прогнозирование;

Sg – сегментация, Pr – приоритезация, Pz – позиционирование;

S – решения социально-значимых проблем, I – способы идентификации социальной активности фирмы, V – создаваемая стейкхолдерам ценность, As – пути обеспечения доступа к участию в социальной политике фирмы;

a – цели, i – императивы, o – ориентиры, p – приоритеты, s – этапы реализации стратегии;

A – агенты, знания и компетенции, T – технологии, m – методы, in – инструменты, M – материальное обеспечение, Ins – нормативно-правовое обеспечение (институты, политики, стандарты и программы), O – организационное обеспечение, Inf – информационное обеспечение и способы предоставления информации;

DB – базы данных, KB – базы знаний;

d – отклонения от целевых значений, k – корректирующие меры;

E_{t+1} , S_{t+1} – результирующее состояние среды и социальной ответственности фирмы.

Экономический механизм осуществления данного процесса должен обязательно включать предварительную стадию (блок «монитор»), связанную с проведением анализа потенциала (возможностей и ограничений) повышения уровня социальной ответственности фирмы и бенчмаркинга лучших практик в этой сфере (*An*), что позволяет перейти к диагностике проблем (*D*) и прогнозированию сценариев реализации проекта внедрения СОБ (*Pg*). Во избежание распыления объективно ограниченных ресурсов проекта проводится сегментация стейкхолдеров (*Sg*), определение приоритетных групп влияния и заинтересованных сторон (*Pr*), на основе чего разрабатывается концепция позиционирования фирмы в сфере социальной ответственности (*Pz*). Реализация действий в рамках блока «генератор» обеспечивает концентрацию усилий и средств на интересах и ожиданиях ключевых стейкхолдеров.

Конструирование новой модели поведения фирмы как социально-активного экономического субъекта предполагает маркетинговую ориентацию механизма внедрения СОБ. Эту задачу выполняет блок «кастомизатор», сформированный на основе модифицированной модели клиенто-ориентированного менеджмента SIVA (solutions, identification, value, access) (*Chekitan and Schultz, 2005*) в рамках которого субъект управления определяет: предлагаемые фирмой решения (*S*) социально значимых проблем; способы идентификации фирмы с общественно-значимой деятельностью (*I*); объемы и характеристики создаваемой для стейкхолдеров ценности (*V*); варианты обеспечения доступа (*As*) стейкхолдеров к участию в разработке и корректировке социальных проектов фирмы и ее социальной стратегии в целом.

Блок «таргетер» обеспечивает стратегическую ориентацию процесса внедрения СОБ посредством определения атрибутов стратегии и тактики фирмы в этой сфере (*Иншаков, Иншакова, Митрофанова и Петрова, 2009. С. 7*): системы целей (*a*), сформированных с учетом императивных детерминантов (*i*), направленных на достижение ориентиров (*o*), т.е. эталонных практик социальной ответственности, в соответствии с приоритетами (*p*), сгруппированных по этапам осуществления (*s*). Это позволяет конкретизировать стратегические и тактические направления развития СОБ в конкретных мероприятиях с четкими сроками и исполнителями.

Запуск и реализация проекта внедрения СОБ обеспечивается блоком «процессор», включающим два функционально специализированных и структурно интегрированных подблока. «Трансформатор» регулирует кадровое обеспечение и организационное обучение (*A*), комбинирует социальные технологии (*T*), в том числе конкретные методы (*m*) и инструменты (*in*), определяет масштабы и формы материальной поддержки (*M*). «Трансактор» отвечает за институциональное обеспечение (*Ins*), форматы организации социальной активности (*O*), создание информационной среды и определение способов предоставления информации (*Inf*), т.е. индикаторы, отчеты и прочие формы комплектации данных о реализации стратегии и программ СОБ. Ключевое значение имеет выбор конкретных институций, специфика набора которых определяет содержание политик, стандартов и программ институционализации социальной ответственности фирмы.

Механизм внедрения СОБ имеет циклический характер. В результате

каждого цикла кумулятивного взаимодействия указанных функциональных блоков происходит изменение параметров состояния социальной ответственности фирмы (S_{t+1}), фиксируемых в базе данных (DB), и ее внешней среды (E_{t+1}), новые социальные тренды отражаются в базе знаний (KB). Накопленная информация об изменениях фирмы и среды в процессе внедрения СОБ (блок «аккумулятор») интерпретируется на предмет наличия отклонений от целевых значений (d), отсутствие которых позволяет механизму автоматически вернуться к блоку «генератор», а их наличие предполагает определение корректирующих мер (k), что обуславливает возврат к исходному блоку механизма.

Интенсивное внедрение концепции социальной ответственности в практику современного бизнеса выражается в расширении масштабов влияния данного института, формировании новых и усложнении существующих институций, повышении престижности соответствующих рейтингов, актуализируя новые теоретико-методологические и проблемно-ориентированные исследования в этой области знаний. Это тем более значимо в связи с вступлением России в ВТО, что приведет к необходимости активизации использования стандартов и практик СОБ в целях эффективной интеграции с иностранными партнерами. Как показывает опыт развивающихся стран, уже прошедших этот процесс, содержание, фокусировка и формы реализации СОБ могут существенно различаться в разных странах в зависимости от специфики политических, культурных и других социальных институций. Поиск российской институциональной модели СОБ потребует гибкой, адаптивной государственной политики, основанной на комбинировании административных и рыночных методов регулирования и невозможной без активного участия гражданского общества.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Благов Ю. Е. (2006а). Генезис концепции корпоративной социальной ответственности. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент*, № 2, с. 3-24.

Благов Ю. Е. (2006б). Корпорация как моральный агент. *Российский журнал менеджмента*, № 4, с. 93-98.

Благов Ю. Е. и Иванова Е. А. (2009). Корпоративная социальная ответственность в России: уроки Национального доклада о социальных инвестициях. *Российский журнал менеджмента*, № 1, с. 3-24.

Бриттан С. (1998 [1995]). Капитализм с человеческим лицом. СПб.: Экономическая школа.

Иншаков О. В. (2003). «Ядро развития» в контексте новой теории факторов производства. *Экономическая наука современной России*, № 1, с. 11-25.

Иншаков О. В., Иншакова Е. И., Митрофанова И. В. и Петрова Е. А. (2009). Развитие эволюционного подхода в стратегии модернизации региона и макрорегиона. Волгоград: Изд-во ВолГУ.

Иншаков О. В., Мизинцева М. Ф., Калинина А. Э. и Петрова Е. А. (2008). Информационное развитие экономики региона. М.: Финансы и Кредит.

Иншаков О. и Фролов Д. (2010). Эволюционная перспектива экономического институционализма. *Вопросы экономики*, № 9, с. 63-77.

Клейнер Г. (2011). Системный ресурс экономики. *Вопросы экономики*, № 1, с. 89-100.

Маркс К. (1951 [1867]). Капитал. Критика политической экономии. В 3 т. Т. I. Кн. I. Процесс производства капитала. М.: Госполитиздат.

Международный валютный фонд. Российская Федерация – Заключительное заявление миссии МВФ в рамках консультаций 2012 года по Статье IV Соглашений МВФ (Москва, 13 июня 2012 года). *Вопросы экономики*, 2012, № 7, с. 147-153.

Механизмы реализации стратегии формирования nanoиндустрии в регионах России / под ред. д-ра экон. наук, проф. О. В. Иншакова. Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2009.

Тамбовцев В. Л. (2008). Стейкхолдерская теория фирмы в свете концепции режимов собственности. *Российский журнал менеджмента*, № 3, с. 3-26.

Тараканов В. В. (2009). Финансовый механизм системы высшего профессионального образования: от трансформации к модернизации. Волгоград: Изд-во ВолГУ.

Фролов Д. П. и Инютина О. В. (2010). Проблемы теоретического анализа экономических институтов (на примере таможни). *Journal of Institutional Studies (Журнал институциональных исследований)*, № 4, с. 106-119.

Bloom P. N., Hoeffler S., Keller K. L. and Basurto Meza C. E. (2006). How Social-Cause Marketing Affects Consumer Perceptions. *MIT Sloan Management Review*, no. 47 (2), pp. 49-55.

Carroll A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, no. 34 (4), pp. 39-48.

Chapple W. and Moon J. (2005). Corporate social responsibility in Asia. *Business and society*, no. 44 (4), pp. 415-441.

Chekitan D. and Schultz D. (2005). In the Mix: A Customer-Focused Approach Can Bring the Current Marketing Mix into the 21st Century. *Marketing Management*, no. 14 (1), pp. 15-21.

Cova B. and Cova V. (2002). Tribal Marketing: The Tribalisation of Society and Its Impact on the Conduct of Marketing. *European Journal of Marketing*, no. 36 (5-6), pp. 595-620.

Doh J. P., Howton S. D., Howton S. W. and Siegel D. S. (2010). Does the Market Respond to an Endorsement of Social Responsibility? The Role of Institutions, Information, and Legitimacy. *Journal of Management*, no. 36 (6), pp. 1461-1485.

Du Y. (2009). CSD and corporate characteristic empirical study. *Chinese and Foreign entrepreneurs*, no. 11 (12), pp. 327-329.

Fioretti G. (2012). Two measures of organizational flexibility. *Journal of Evolutionary Economics*, no. 22 (5), pp. 957-979.

Friedman M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*. September 13. (<http://www.umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>).

Kitzmueller M. and Shimshack J. (2012). Economic Perspectives on Corporate Social Responsibility. *Journal of Economic Literature*, no. 50 (1), pp. 51-84.

Kotler Ph. and Lee N. (2004). Best of Breed. *Stanford Social Innovation*

Review, no. 1 (4), pp. 14-23.

Kotler Ph. and Lee N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Li S., Fetscherin M., Alon I., Lattemann C. and Yeh K. (2010). Corporate Social Responsibility in Emerging Markets: the importance of the governance environment. *Management International Review*, no. 50 (5), pp. 635-654.

Locke R. M. (2002). Note on Corporate Citizenship in a Global Economy / MIT Industrial Performance Center Working Paper IPC-02-008. (<http://mitsloan.mit.edu/50th/pdf/corpcitizenship.pdf>).

Margolis J. D. and Walsh J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, no. 48 (2), pp. 268-305.

Orlitzky M., Schmidt F. and Rynes S. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, no. 24 (3), pp. 403-441.

Post J. E., Preston L. E. and Sachs S. (2002). Managing the extended enterprise: The new stakeholder view. *California Management Review*, no. 45 (1), pp. 5-28.

Pringle H. and Thompson M. (2001). *Brand Spirit: How Cause Related Marketing Builds Brands*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Thompson P. and Zakaria Z. (2004). Corporate social responsibility report in Malaysia. *Journal of Corporate Citizenship*, no. 13 (1), pp. 125-136.

Übicus Ü. and Alas R. (2009). Organizational culture types as predictors of corporate social responsibility. *Engineering Economics*, no. 61 (1), pp. 90-99.

Wang L. and Juslin H. (2009). The impact of Chinese culture on corporate social responsibility: the harmony approach. *Journal of Business*, no. 88, pp. 433-451.

Yang L. and Yaacob Z. B. (2012). A Comparative Analysis of Corporate Social Disclosure of Top listed Companies in China and Malaysia. *World Review of Business Research*, no. 2 (2), pp. 45-61.

Zadek S. (2004). The path to corporate responsibility. *Harvard Business Review*, no. 82 (12), pp. 125-132.

Zhou S., Quan X. and Jiang W. (2010). Corporate Social Responsibility and Sustainable Development in China: Literature Review and Case Analysis. *Journal of Supply Chain and Operations Management*, no. 10 (1), pp. 54-65.

REFERENCES

Blagov Y. E. (2006a). Genesis of the concept of corporate social responsibility. *Bulletin of S.-Petersburg University*, no. 2, pp. 3-24. (in Russian).

Blagov Y. E. (2006b). Corporation as moral agent. *Russian journal of management*, no. 4, pp. 93-98. (in Russian).

Blagov Y. E. and Ivanova E. A. (2009). Corporate social responsibility in Russia: lessons of the National report on social investments. *Russian journal of management*, no. 1, pp. 3-24. (in Russian).

Brittan S. (1998 [1995]). *Capitalism with a human face*. SPb.: Economic school. (in Russian).

Inshakov O. V. (2003). «Core of development» in a context of the new theory of factors of production. *Economic science of modern Russia*, no. 1, pp. 11-25. (in Russian).

Inshakov O. V., Inshakova E. I. Mitrofanova I. V. and Petrova E. A. (2009). Development of evolutionary approach in modernization strategy of the region and the macroregion. Volgograd: VolSU. (in Russian).

Inshakov O. V., Mizintseva M. F., Kalinina A. E. and Petrova E. A. (2008). Information development of the regional economy. M: Finance and Credit. (in Russian).

Inshakov O. and Frolov D. (2010). Evolutionary prospect of economic institutionalism. *Voprosy Ekonomiki*, no. 9, pp. 63-77. (in Russian).

Kleyner G. (2011). System resource of economy. *Voprosy Ekonomiki*, no. 1, pp. 89-100. (in Russian).

Marx K. (1951 [1867]). Capital. Criticism of political economy. Vol. I. Process of production of the capital. M: Gospolitizdat. (in Russian).

International Monetary Fund. The Russian Federation – the Final statement of mission of IMF within consultations of 2012 under Article IV of Agreements of IMF (Moscow, June 13, 2012). *Voprosy Ekonomiki*, 2012, no. 7, pp. 147-153. (in Russian).

Mechanisms of realization of strategy of formation of a nanoindustry in regions of Russia / ed. by prof. O.V. Inshakov. Volgograd: VolSU, 2009. (in Russian).

Tamboutsev V. L. (2008). The stakeholder theory of firm in the light of the property modes concept. *Russian journal of management*, no. 3, pp. 3-26. (in Russian).

Tarakanov V. V. (2009). Financial mechanism of the higher professional education system: from transformation to modernization. Volgograd: VolSU. (in Russian).

Frolov D. P. and Inyutina O. V. (2010). Problems of the theoretical analysis of economic institutes (on the example of customs). *Journal of Institutional Studies*, no. 2 (4), pp. 106-119. (in Russian).

Bloom P. N., Hoeffler S., Keller K. L. and Basurto Meza C. E. (2006). How Social-Cause Marketing Affects Consumer Perceptions. *MIT Sloan Management Review*, no. 47 (2), pp. 49-55.

Carroll A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, no. 34 (4), pp. 39-48.

Chapple W. and Moon J. (2005). Corporate social responsibility in Asia. *Business and society*, no. 44 (4), pp. 415-441.

Chekitan D. and Schultz D. (2005). In the Mix: A Customer-Focused Approach Can Bring the Current Marketing Mix into the 21st Century. *Marketing Management*, no. 14 (1), pp. 15-21.

Cova B. and Cova V. (2002). Tribal Marketing: The Tribalisation of Society and Its Impact on the Conduct of Marketing. *European Journal of Marketing*, no. 36 (5-6), pp. 595-620.

Doh J. P., Howton S. D., Howton S. W. and Siegel D. S. (2010). Does the Market Respond to an Endorsement of Social Responsibility? The Role of Institutions, Information, and Legitimacy. *Journal of Management*, no. 36 (6), pp. 1461-1485.

Du Y. (2009). CSD and corporate characteristic empirical study. *Chinese and Foreign entrepreneurs*, no. 11 (12), pp. 327-329.

Fioretti G. (2012). Two measures of organizational flexibility. *Journal of Evolutionary Economics*, no. 22 (5), pp. 957-979.

Friedman M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*. September 13. (<http://www.umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>).

Kitzmueller M. and Shimshack J. (2012). Economic Perspectives on Corporate Social Responsibility. *Journal of Economic Literature*, no. 50 (1), pp. 51-84.

Kotler Ph. and Lee N. (2004). Best of Breed. *Stanford Social Innovation Review*, no. 1 (4), pp. 14-23.

Kotler Ph. and Lee N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Li S., Fetscherin M., Alon I., Lattemann C. and Yeh K. (2010). Corporate Social Responsibility in Emerging Markets: the importance of the governance environment. *Management International Review*, no. 50 (5), pp. 635-654.

Locke R. M. (2002). Note on Corporate Citizenship in a Global Economy / MIT Industrial Performance Center Working Paper IPC-02-008. (<http://mitsloan.mit.edu/50th/pdf/corpcitizenship.pdf>).

Margolis J. D. and Walsh J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, no. 48 (2), pp. 268-305.

Orlitzky M., Schmidt F. and Rynes S. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, no. 24 (3), pp. 403-441.

Post J. E., Preston L. E. and Sachs S. (2002). Managing the extended enterprise: The new stakeholder view. *California Management Review*, no. 45 (1), pp. 5-28.

Pringle H. and Thompson M. (2001). *Brand Spirit: How Cause Related Marketing Builds Brands*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Thompson P. and Zakaria Z. (2004). Corporate social responsibility report in Malaysia. *Journal of Corporate Citizenship*, no. 13 (1), pp. 125-136.

Übicus Ü. and Alas R. (2009). Organizational culture types as predictors of corporate social responsibility. *Engineering Economics*, no. 61 (1), pp. 90-99.

Wang L. and Juslin H. (2009). The impact of Chinese culture on corporate social responsibility: the harmony approach. *Journal of Business*, no. 88, pp. 433-451.

Yang L. and Yaacob Z. B. (2012). A Comparative Analysis of Corporate Social Disclosure of Top listed Companies in China and Malaysia. *World Review of Business Research*, no. 2 (2), pp. 45-61.

Zadek S. (2004). The path to corporate responsibility. *Harvard Business Review*, no. 82 (12), pp. 125-132.

Zhou S., Quan X. and Jiang W. (2010). Corporate Social Responsibility and Sustainable Development in China: Literature Review and Case Analysis. *Journal of Supply Chain and Operations Management*, no. 10 (1), pp. 54-65.