

## ГЛОБАЛІЗАЦІЯ І РОЗВИТОК ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

**Постановка проблеми.** Поняття глобалізації з'явилося у сфері менеджменту на початку 80-х років ХХ ст. Міжнародний менеджмент вперше почав розглядати глобалізацію як всесвітню тенденцію розширення бізнесу за межі власної національної економіки – у світі глобальної економіки будь-яка організація з будь-якої країни може стати конкурентом [1, с. 3]. Подальшим етапом розвитку досліджень глобалізації став її всезагальний рівень – вона починається розглядатися теоретиками і практиками багатьох галузей досліджень як процес всесвітньої політичної, економічної, територіальної, військової, екологічної, соціальної, культурної та інформаційної взаємодії багатьох держав світу для створення глобальної цивілізації (мета суспільства) або всесвітньої культури (сьогодні глобальний менеджмент у багатьох відношеннях створюється міжнародними організаціями – ООН, НАТО, СОТ, ЄС тощо – які встановлюють “правила гри” у глобальному ринковому середовищі). Саме тому проблема комплексних соціально-етичних взаємовідносин суспільства, бізнесу і менеджменту у глобальному середовищі являється вельми актуальною як з теоретичної, так і практичної точок зору.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Загалом, головною метою глобалізації як міжнародні організації, так і автори сучасних досліджень вважають реалізацію концепції поступального розвитку світової економіки на основі росту науковомісткої сфери та сфери послуг завдяки стратегії піднесення національних економік держав, що розвиваються, до рівня конкурентоспроможної інноваційної економіки, їх перетворення на повноцінних суб'єктів світової економіки та вибору гідного статусу у світовій системі [2, с. 62; 3, с. 26-27].

Так, професор гарвардської школи бізнесу Теодор Левітт, який передбачив появу глобалізації, виходив з припущення про можливість зменшення розриву у доходах населення багатих і бідних країн завдяки глобальним засобам інформації і зниженням вартості комунікацій [4]. Поруч з цим, на думку іншого дослідника росту нерівності капіталізму – професора економіки Масачусетського інституту Лестера Туроу – економічна глобалізація була викликана різким зростанням розриву у доходах багатих і бідних у 80-х роках ХХ ст. порівняно з 50-60-ми роками, коли “людська культура і людські цінності вперше почали формуватися спрямованими на максимізацію прибутків електронними засобами масової інформації” [5, с. 3].

Пік інтересу до соціально-етичних аспектів глобалізації, зокрема корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) як об'єкту досліджень, припадає на початок ХХІ ст. після приєднання України до проекту ООН “Глобальний договір: корпоративне громадянство і світова економіка” – висунутої у 2000 р. ініціативи, яка спрямована на заохочення суб'єктів бізнесу до поліпшення власної корпоративної соціальної та екологічної поведінки згідно з десятьма принципами,

які відображають певні стандарти праці, прав людини, охорони довкілля, боротьби з корупцією [6].

Саме цій проблемі присвячені дисертаційні дослідження [7; 8], наукові публікації і демократичне обговорення на багатьох “круглих столах” національних науковців [9; 10; 11].

Загалом, аналізуючи соціально-етичні проблеми, сучасна наукова думка схиляється до вузькоспеціалізованих підходів, *a priori* досліджуючи окремі принципи і стандарти (захист прав людини, екологію, благодійність, спонсорство, боротьбу з корупцією, навчання персоналу, його розвиток, соціальне забезпечення тощо), що призводить до дифузії (розсіювання) вивчення предмету досліджень економістів, правознавців, соціологів, екологів та ін.

**Постановка завдання та мета.** Не зважаючи на тенденції розвитку світової економіки на зламі ХХ–ХХІ ст., проблеми етики і моральності організаційної поведінки будуть актуалізуватися з огляду на розвиток теорії та практики економіки і менеджменту. У світлі сучасних тенденцій розвитку знань про менеджмент, які зміщуються від класичних поглядів на організацію як механізм до її органістичної природи, доречно розглянути питання про організацію на мікро-, макро- і мегарівнях як людський організм, у якому менеджмент виконує роль центральної нервової системи і несе відповідальність за її народження, розвиток і соціально-етичні взаємовідносини з середовищем.

У такому аспекті, метою дослідження являється розробка бачення моральної стратегії як організаційної поведінки, яка органічно вписується у “правила гри” сучасного багатокультурного глобального середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Парадоксально, але можна зробити припущення, що поява категорії “глобалізація” в економічній теорії і менеджменті має свої витоки з інституту етики бізнесу – а саме, на макрорівні – проблеми економічного розподілу і справедливості, на мікрорівні – технократичної і гуманістичної природи корпорацій (рис. 1).

Звичайно, сучасний світ не є досконалим, і жодна всесвітня організація (наприклад, ООН чи НАТО) не може самостійно протистояти виклику світу, який глобалізується. Світові події початку ХХІ ст. (повітряний напад терористів на Всесвітній торговельний центр, трагедія літака над Смоленськом, військово-політичне становище в Україні, агресивна геополітика Росії, поява епідемії Ебола, нова хвиля загроз тероризму у Західній Європі) не лише вплинули на темпи розвитку світової економіки, змінили погляди на роль менеджменту і організацій у сучасній світовій спільноті, а й поставили людство перед дилемами у всіх аспектах життєдіяльності соціуму, вирішуючи досягнення цілей миру, безпеки, розвитку, прав людини та основних свобод<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Наприклад, за висновками експертів ООН (UN WESP), такі геополітичні чинники, як конфлікт в Україні і епідемія Ебола, сповільнили темпи росту світової економіки

у 2014 р. до 2,6%, а політика Росії призведе до практично нульового росту економіки країни у 2015 р. [12, с. 1].

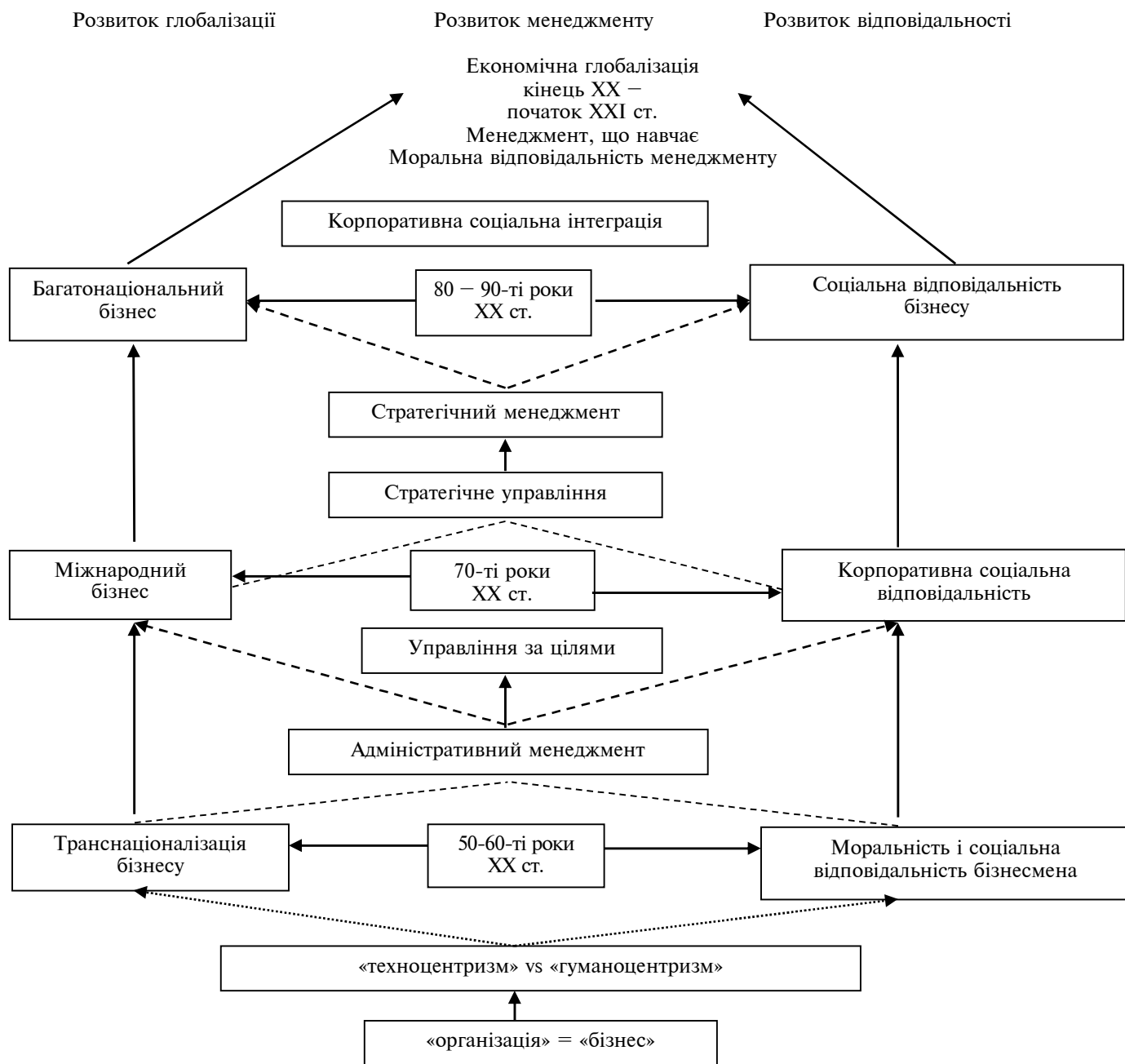


Рис. 1. Розвиток глобалізації у контексті відповідальності менеджменту

Тому, задумана спочатку як чисто міжурядова організація, в кінці XX ст. ООН почала поширювати сферу своєї дії на громадянське суспільство й бізнес. Поступальний та безперервний процес партнерства і залучення бізнесу та громадянського суспільства до вирішення глобальних проблем стали однією з головних інновацій ООН, таких, наприклад, як Глобальний договір<sup>1</sup>.

Протягом останніх років Глобальний договір (ГД) з експериментальної ініціативи перетворився на рух, що об'єднує понад 8000 компаній та інших організацій з більш ніж 130 країн. На сьогодні у світі існує близько

80 локальних мереж ГД у різних країнах. Українська мережа Глобального договору розпочала свою діяльність у 2006 р. Саме в цей час активізується діяльність міжнародних та національних неурядових організацій, які пропагують залучення національного бізнесу до соціальної відповідальності (ПРООН в Україні, ЮНІСЕФ в Україні, Фонд Євразія в Україні, Мережа громадянської дії в Україні (UCAN)).

В сучасному глобалізаційному середовищі на зміну класичній парадигмі соціальної корпоративної відповідальності з'являється нове бачення – «соціальна відповідальність бізнесу» (СВБ) – яку можна

<sup>1</sup> Глобальний договір – це добровільна міжнародна мережа корпоративного громадянства, ініційована з метою підтримки участі як приватного сектора, так і інших соціальних дійових осіб у заохоченні відповідального корпоративного

громадянства та сприянні загальним соціальним і екологічним принципам для вирішення проблем глобалізації [13, с. 6].

звести до різних поглядів неурядових організацій і національного бізнесу в Україні (табл. 1).

Розуміння розвитку поглядів на СВБ теоретиками менеджменту можна продемонструвати на прикладі підходу до цієї проблеми класика стратегічного менеджменту і міжнародної конкуренції М. Портера, який стверджував, що сучасним компаніям потрібно відходити від захисних заходів у бік попереджувальної інтеграції соціальних ініціатив у конкурентну стратегію бізнесу. В подальшому його ідеї трансформувалися у погляди на моральну мету бізнесу – внесення вкладу у процвітання будь-якого співтовариства. На зміну протистоянню урядів, які “спотворюють правила і стимули для бізнесу”, і прагненню короткострокових прибутків корпорацій, “які ухиляються від соціальних і екологічних наслідків своїх дій”, необхідно спрямувати спільні зусилля на сприяння соціального і бізнесового потенціалу економічному розвитку і змінити спосіб мислення компаній і суспільства стосовно один одного, а саме: “Неурядові організації, уряди і компанії повинні припинити думати в термінах “корпоративної соціальної відповідальності” і почати думати в термінах “корпоративної соціальної інтеграції” [15, с. 91-92].

Згідно положень концепції проактивності П. Гласберна, бізнес повинен грати в цьому процесі вирішальну роль, змінюючи свою поведінку від реагування на виклики сталого розвитку до проактивного

стратегічного підходу який систематично розширює можливості врядування задля сталого розвитку на основі навчання [16].

Значною мірою така трансформація поглядів виникла з огляду на те, що в кінці ХХ ст. в природі капіталізму відбулися певні зміни, які змусили переосмислити його природу з огляду на появу так званої “тектонічної економіки” (поняття тектоніки запозичене з геології) під впливом глобалізаційних процесів. За думкою Л. Туроу, існують т.зв. економічні “тектонічні плити” (повільні основи землі, які володіють великою могутністю, навіть коли приховані від очевидного зору):

1. “Кінець комунізму” – третина людства і одна чверть території світу в даний час вступили в капіталістичний всесвіт (таким чином, двополярність моралі – комуністичної (моральний кодекс будівельника комунізму) і капіталістичної (*homo homini lupus est*) перетворилася на єдину (*homo homini nigrum est*)).

2. “Мозок керує владою” – сьогодні в економіці домінують антропогенні галузі, розроблені людським інтелектом (наприклад, програмне забезпечення), і компанії галузі інформаційних технологій (ІТ) можуть процвітати у будь-якому місці, тому що вони не прив’язані до специфічних природних ресурсів, таких як вугілля чи нафта – але виникає закономірне питання: “Чи розвиток знань сприяє зміцненню моралі?”.

Таблиця 1

Визначення соціальної відповідальності бізнесу

Назва організації	Визначення
Зелена книга Європейського союзу	Інтеграція соціальних та екологічних аспектів у щоденну комерційну діяльність підприємств та в їхню взаємодію з зацікавленими сторонами на добровільній основі
Бізнес задля соціальної відповідальності (BSR)	Досягнення комерційного успіху засобами, які передбачають дотримання моральних цінностей та повагу до людей, спільнот і навколишнього середовища
Міжнародний форум лідерів бізнесу (IBLF)	Сприяння відповідальній діловій практиці, яка дає вигоду бізнесу та суспільству й допомагає досягти соціального, економічного та екологічно усталеного розвитку через максимальне збільшення позитивного впливу бізнесу на суспільство з одночасною мінімізацією його негативного впливу.
Всесвітня ділова рада за сталий розвиток (WBCSD)	Зобов’язання бізнесу сприяти усталеному економічному розвитку, працюючи з робітниками, їхніми сім’ями, місцевою громадою та суспільством у цілому для поліпшення якості їхнього життя
ДТЕК, «Енергія лідера: соціальний вимір», 2007	СВБ – це філософія довгострокового розвитку, котра дозволяє гармонійно поєднувати успішний бізнес з базовими загальнолюдськими цінностями і в достатній мірі враховувати пріоритети національного розвитку
СКМ, «Звіт про сталий розвиток «Систем Кепітал Менеджмент», 2008–2009	СВБ – це форма структуризації відносин між бізнесом, суспільством і владою на основі взаємної вигоди і з врахуванням міжнародних стандартів
Оболонь, «Соціальний звіт компанії «Оболонь»: Сталий розвиток у 2007–2008 рр.»	СВБ – це гармонійне співіснування, взаємодія та постійний діалог із суспільством

Складено за: [13, с. 3; 14, с. 6].

3. “Нова демографія” – населення світу зростає більш швидкими темпами, старіє і рухається у напрямку з бідних країн у багаті, поширюючи люмпенізацію працівників, що, знову ж таки, ставить проблему моральності бізнесу перед дилемою протистояння чи прийняття зростаючій більшості “чужої” суспільної моралі.

4. “Глобальна економіка” – сьогодні все, що може бути зроблено в будь-якому місці, може продаватися в будь-якому іншому місці. Світова економіка стає все більш взаємозалежною, незалежно від фізичного перебування суб’єктів економіки – необхідність оцінювати власні дії з огляду на конкретну культуру

середовища функціонування стає все більш актуальною для багатонаціонального менеджменту.

5. “Відсутність наддержави” – жодна наддержавна світу не здатна встановлювати і підтримувати правила економічної гри у двадцять першому столітті, яке значно відрізняється від минулого – якщо США були останні 50 років економічним локомотивом і рушійною силою світової економіки, то, згідно постулатів тектонічної економіки, навіть якщо епіцентром економічного землетрусу буде США, Мексика чи Європа, то вибухові хвилі докотяться до Тихоокеанського регіону [5].

Таким чином, внутрішні проблеми капіталізму, видимі ще при його народженні (нестабільність, зростання нерівності, люмпенізація), і сьогодні все ще чекають свого рішення, зокрема, з огляду на природу і діяльність головного суб’єкта соціально-економічної системи капіталізму – корпорації.

Певна частина дослідників у соціально-економічній галузі порівнює корпорацію з машиною (механізмом), метою якої є задоволення прибутків, на що направлена її структура – і тому не можна вважати корпорацію соціально відповідальною або очікувати від неї таких моральних характеристик, як честь, совість чи симпатія – лише люди в корпорації можуть діяти морально чи аморально нести відповідальність за власні вчинки. Інші вважають, що корпорацію не можна розглядати як сукупність її членів – вона повинна стежити за умовами праці, ефективністю і продуктив-

ністю, впливом середовища. Структура корпорації вимагає цілісність поведінки співробітників з огляду на рішення керівництва – і в цьому створюється благо для суспільства (як виразився Г. Форд: “Що вигідно Форду – те вигідно Америці” [17]).

Загалом, на протязі останніх сорока років дискусії навколо проблеми відповідальності бізнесу точилися вздовж чотирьох складових “піраміди корпоративної соціальної відповідальності”, яку запропонував ще у 1979 р. і до цього часу продовжує у своїх працях А. Керролл (табл. 2).

За таких умов середовища, питання про корпоративну моральність зводиться до проблеми, чи являються корпорації видом організації, якій притаманна моральна відповідальність<sup>1</sup>. Якщо корпорації можуть приймати розумні і моральні рішення, значить, що вони можуть розглядатися як такі, що заслуговують на осудження чи достойну похвалу за свою поведінку. Проблема полягає в тому, чи слід вважати внутрішню корпоративну структуру прийняття рішення достатньою для того, щоб у неї існувала моральна відповідальність. Вона ускладнюється у зв’язку з існуванням моральної відповідальності людей у самій корпорації – структура внутрішнього корпоративного рішення (corporate internal decision structure – CIDS) залежить виключно від особистостей, які складають менеджмент корпорації – саме вони можуть діяти як морально, так і аморально – і саме вони несуть відповідальність за свої дії.

Таблиця 2

Розуміння чотирьох складових корпоративної соціальної відповідальності

Тип відповідальності	Соціальне очікування	Пояснення
Економічна	Вимоги бізнесу від суспільства	Бути прибутковим. Максимізація продаж, мінімізація витрат. Бути уважним до дивідендної політики. Забезпечувати інвесторів адекватними і привабливими доходами на їх інвестиції
Юридична	Вимоги бізнесу від суспільства	Дотримуватися всім законам, притаманним регулюванню: охорони оточуючого середовища і прав споживачів; охорони праці зайнятих. Виконання контрактних зобов’язань. Гарантування честі і достоїнства
Етична	Очікування бізнесу від суспільства	Уникання двозначності. Повага до букви і духу закону. Припущення, що закон є основою поведінки. Дія вище мінімуму встановленого рівня. Діяти правильно, справедливо і чесно. Стверджувати етичне лідерство
Філантропічна	Бажаність/ очікуваність бізнесу від суспільства	Бути хорошим корпоративним громадянином. Віддача. Робити корпоративний вклад. Забезпечувати програми, які підтримують спільноту – освіту, охорону здоров’я, культури, мистецтва і громадянства. Сприяння покращанню спільноти. Залучення до волонтерства.

Складено за: [18, сс. 35-36].

Як свідчить практика міжнародного бізнесу, сучасні корпорації реорганізують свою структуру управління, створюючи структурні підрозділи і колегіальні органи з питань впровадження СВБ, які несуть загальну відповідальність за розробку, розвиток та управління програмами СВБ та персоналом, включаючи за-

доволення споживачів, бізнес-етику, виконання законів та правил, захист навколишнього середовища та залучення громадськості.

Посада менеджера з СВБ є досить поширеним явищем в практиці провідних корпорацій країн з ринковою економікою, де давно існує така спеціальність, а в університетах ведеться підготовка професійних ме-

<sup>1</sup> Існують, по меншій мірі, три види поняття “моральної відповідальності”: відповідальність за вчинені дії; відповідальність в рамках соціальної ролі впливу на інших; відповідальність за вплив на особисті моральнісні прийняті рішення [19, с. 156-158]. Перефразовуючи Антуана Сент-Екзюпері,

можна сказати, що з точки зору менеджменту, у першому сенсі це означає “Ми відповідальні за тих, кого приручили”; у другому – “Ми відповідальні за тих, кому доручили”; у третьому – “Ми відповідальні перед тими, хто нам довірився”.

неджерів з цього питання. В Україні цей вид діяльності поки що є малопоширеним. І, незважаючи на те, що ще у 2010 р. Міністерство освіти і науки України рекомендувало ввести вивчення дисципліни “Корпоративна соціальна відповідальність” до програм підготовки бакалаврів з економіки і менеджменту, лише у не багатьох національних університетах існують магістерські програми з підготовки таких фахівців [20].

Звичайно, корпорації не можуть вести себе як “правильні громадяни”. Але першим кроком до моральності може стати розуміння відповідальності її менеджерів з СВБ, які створюють етичну атмосферу середині організації, а це призводить до позитивних наслідків моральності бізнесу. Основні вимоги до компетенції таких менеджерів зосереджені на розумінні важливості їхньої ролі у якості сполучних ланок між компанією та її внутрішніми і зовнішніми клієнтами (табл. 3).

З нашої точки зору, менеджмент політичних і ділових організацій несе перед суспільством потрібну відповідальність: юридичну (адміністративну), соціальну і моральну.

Таблиця 3

**Вимоги до компетенції менеджера СВБ**

Компетенція	Опис вимоги
<b>Обізнаність</b>	Менеджер ознайомлений з ролями різних гравців в суспільстві та внеском, що вони його здійснюють своєю власною справою
<b>Розуміння</b>	Менеджер відчуває тенденції в соціальній та економічній сферах та яким чином вони впливають на ведення бізнесу
<b>Застосування</b>	Менеджер активно залучається до справжнього втілення та забезпечення соціальних та екологічних інтересів в бізнесі
<b>Інтеграція</b>	Менеджер відповідає за управлінські рішення, які визначають та свідчать про соціальний та екологічний вплив бізнеса
<b>Лідерство</b>	Менеджер розробляє бізнес стратегії, які, з одного боку, відповідають законодавству, а з іншого - закріплюють більш суттєві вимоги

Складено за: [13, с. 26].

Юридична (адміністративна) відповідальність (*management responsibility*) – дотримання конкретних законів і норм регулювання, які визначають що може і чого не може робити організація.

Соціальна відповідальність (*social responsibility*) – певний рівень добровільного реагування організації на соціальні проблеми.

Моральна відповідальність (*moral responsibility*) – прийняття і слідування “правилам гри” культури середовища функціонування організації.

З огляду на це, моральний чинник повинен стати невід’ємною складовою системи CIDS менеджменту сучасної організації. Таким чином, можна стверджувати, що стратегія – це тип поведінки організації, яка відповідає “правилам гри” культури середовища, вдосконалює його, тим самим, задовольняючи інтереси її засновників, власників, менеджменту і персоналу, а

стратегічний менеджмент – повноваження і відповідальність за втілення конкурентних переваг організації у конкретному культурному середовищі.

З огляду на існування таких чинників організаційного середовища, можна зробити припущення про наявність стратегій організаційної поведінки двох рівнів: вищого і нижчого. Звичайно, цей водорозділ на практиці певною мірою є умовним, але, з точки зору теорії і практики менеджменту у контексті моральної відповідальності менеджменту він може мати такий вигляд (табл. 4):

Таблиця 4

**Основні риси організаційних стратегій\***

Показники	Стратегія нижчого рівня	Стратегія вищого рівня
Мета	прибуток	виживання
Принцип існування	руйнація	створення
Тип поведінки	реактивність	проактивність
Відносини з середовищем	ворожість	толерантність
Концепція управління	адміністративний менеджмент, управління за цілями	організація, яка навчається, організація, яка навчає
Характер менеджменту	самореалізація, самодостатність	пожертва, трансферабельність

\* Складено автором.

З огляду на інтегровану природу менеджменту у призмі знань, можна проілюструвати такий підхід до аналізу предмету дослідження на основі проведення аналогій з різних галузей науки і практики життєдіяльності світової спільноти (табл. 5):

Таблиця 5

**Риси стратегій: аналогії галузей знань і практики\***

Галузі	Стратегія нижчого рівня	Стратегія вищого рівня
Математика	дії першого порядку	дії другого порядку
Теорія ігор	“виграв - програв”	“виграв - виграв”
Астрономія	галактика Птолемея	галактика Коперніка
Біологія	безхребетність	хребтоподібність
Геологія	сейсмастика	тектоніка
Соціологія	інтравентизм	екстравентизм
Психологія	хитрість	інтелект
Література	Джен Ейр, Роксолана	Том Соєр, Остап Бендер
Фольклор	“Два барани”	“Дві кізоньки”
Кіно (фільм “Зайчик”)	“Люби не себе в цирке,	а цирк в себе”
Спорт (футбол)	Кріштіану Роналдо (ФК “Реал”)	Ліонель Мессі (ФК “Барселона”)

\* Складено автором.

Сучасні вимоги глобального бізнесу істотно відрізняються від звичних критеріїв успішного менеджера. Якщо звичайний процес прийняття рішень базувався на фактах та інформації, то у багатонаціональному бізнесі в умовах міжкультурного середовища більш надійними є інтуїція, почуття і враження. Факти

добре використовувати в межах однієї культури, а аргументація ними менш переконлива, ніж враження та інтуїція, які засновані не тільки на документованій інформації, але й невлених процесах, які важко довести фактами.

**Висновки з проведеного дослідження.** Глобалізація ставить до національного менеджменту такі вимоги: глобальне мислення, тобто розуміння того, що світовий бізнес швидко змінюється і стає все більш взаємозалежним; готовність управляти змінами і трансакціями у глобальному середовищі; здатність працювати з людьми з різними світоглядами та культурними цінностями; здатність створювати систему навчання та пристосування до змін конкурентного середовища глобальної економіки, залучаючи для цього весь персонал і мотивуючи його вдосконалення; далекоглядно-перспективне орієнтування у комплексних ринках міжнародного середовища; координація взаємозалежностей бізнесових функцій (маркетингових і виробничих) через національні кордони; трансферабельність, тобто готовність прийняти закордонне призначення на основі знання інших культур та вміння ведення переговорів; усвідомлення наявності національних культур і розуміння, що навіть в умовах глобалізації ринки культурно відмінні. Жоден підприємець чи менеджер не може досягти успіху без глибокого розуміння національної культури країни, де вони роблять бізнес [21, с. 39-41].

Проблеми етики і моральності організаційної поведінки будуть актуалізуватися з огляду на розвиток теорії та практики економіки і менеджменту. Можна передбачити, що менеджмент сучасної організації (корпорації) сьогодні і у майбутньому повинен:

- навчитися важливості (та й необхідності) морального ведення діяльності на всіх рівнях ієрархії управління;

- робити реальні зусилля для серйозного відношення до моральності своїх членів – менеджери всіх рівнів управління, а також співробітники, не можуть ставити власні цілі понад організаційними – і їх рішення повинні бути моральними в широкому сенсі цього слова;

- відмовитися від протистояння демократичному обговоренню власної діяльності – менеджмент повинен рахуватися з думками власників (акціонерів), персоналу, споживачів і суспільства в цілому;

- визнати плюралістичність середовища, в якому існує і функціонує організація – як частина середовища, вони впливають на соціум, але й інші соціальні групи впливають на них – і в цьому генерується майбутній розвиток суспільства.

#### Список використаних джерел

1. Cullen G.V. *Multinational management: A Strategic Approach*. – 2<sup>nd</sup> ed. – South-Western: Thomson Learning, 2002. – 664 p.
2. Горбань Г. Процвітання чи пастка? Підводні камені світової глобалізації / Горбань Г. // Синергія. – 2003. – № 2 (6). – С. 59-62.
3. Шергін С. Сучасний вимір глобалізації: концепції і реальність / Шергін С. // Світогляд. – 2008. – № 4. – С. 26-33.

4. Levitt T. *The Globalization of Markets* [Електронний ресурс] / Levitt T. // *Harvard Business Report*. – 1988. – May-June. – PP. 92-102.

5. Thurow L. C. *The Future of Capitalism. How Today's Economic Forces Shape Tomorrow's World*. – N.Y.: Penguin Putnam Inc., 1996. – 384 p.

6. Глобальний договір: корпоративне громадянство і світова економіка. – К.: Секретаріат мережі Глобального договору в Україні, 2008. – 6 с.

7. Шаповал В.М. Соціальна відповідальність у системі підприємницької діяльності: дис. д-ра екон. наук.: 08.00.01 / В.М. Шаповал; Дніпропетр. нац. гірн. ун-т. – Дніпропетровськ, 2012. – 455 с.

8. Марущак Н.В. Ефективність соціальної відповідальності ТНК: автореферат дисертації на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.02 / Н.В. Марущак. – КНУ, 2014. – 23 с.

9. Лазоренко О. Посібник із корпоративної соціальної відповідальності / О. Лазоренко, Р. Колишко. – К.: Видавництво «Енергія», 2008. – 96 с.

10. Компанієць В.В. Сутність корпоративної соціальної відповідальності: базові підходи західної наукової думки / Компанієць В.В. // *Вісник Хмельницького національного університету*. – 2013. – № 4, т. 1. – С. 250-251.

11. Соціальна відповідальність влади, бізнесу, громадян: монографія: у 2-х т. / за ред. Г.Г. Півняка; М-во освіти і науки України; Нац. гірн. ун-т. – Дніпропетровськ: НГУ, 2014. – Т.1. – 629 с.

12. *World Economic Situation and Prospects 2015*. – New York. UN, 2015. – 19 Jan. – 6 p.

13. Соціальна відповідальність бізнесу: розуміння та впровадження. – К.: КІТ, 2005. – 30 с.

14. Нефінансова звітність: інструмент соціально відповідального бізнесу. – К.: Global Compact Network Ukraine, ТОВ «Інжиніринг», 2010. – 82 с.

15. Porter M., Strategy and Society: the Link Between Competitive Advantages and Corporate Social Responsibility / M. Porter, M. Kramer // *Harvard Business Review*. – 2006. – Vol. 84, № 12. – P. 78-92.

16. Glasbergen P. *Managing Environmental Disputes: Network Management as an Alternative (Environment of Management)* / P. Glasbergen. – Springer, 1994. – 2004 p.

17. Нецадин А. Общественные ценности, этика предпринимательства и процессы глобализации / А. Нецадин // *Экономические стратегии*. – 2002. – № 2. – С. 7-9.

18. Archie B. Carroll, Ann R. Duchholtz. *Business & Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management*, Ninth Edition, Stamford: Cengage Learning, 2015 – 284 p.

19. Show W.H. *Business Ethics*. – Belmont, Wadsworth Publishing Co, California, 1991. – 400 p.

20. Про запровадження вивчення дисципліни «Корпоративна соціальна відповідальність»: лист МОН України «від 15.06.2010 р. № 1/9-429.

21. Літовченко Б. Глобалізаційні виклики сучасному менеджменту / Літовченко Б. // *Економічний дискурс: міжнар. зб. наук. пр. [м. Львів]*. – Тернопіль: Крок, 2014. – Вип. 3. – 308 с.