Т.М. **Литвиненко**, канд. екон. наук, доц.

ПРИЧИНИ, МОТИВИ ТА РЕЗУЛЬТАТИ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ АКТИВНОСТІ ДИВЕРСИФІКОВАНИХ КОМПАНІЙ

В статті розглянуто причини, мотиви та результати соціально відповідальної активності диверсифікованих компаній.

The article considers the causes, motives and results of socially responsible activity diversified companies.

Ключові слова: диверсифікація, корпоративна соціальна відповідальність, стратегія розвитку, показники результативності соціально відповідальної активності.

Keywords: diversification, corporate social responsibility, strategy development, indicators of socially responsible activity.

В сучасних умовах економічного розвитку України значний внесок в зміцнення економіки країни мають внести всі підприємства, в тому числі і диверсифіковані. Для цього необхідно використовувати усі механізми управління диверсифікацією як засобу забезпечення стабільного розвитку підприємств, тоді буде відчутним вагомий внесок диверсифікаційних підприємств у внутрішній валовий продукт країни та до державного бюджету, створення робочих місць.

Разом з тим, питання стратегічного управління сучасними підприємствами не можуть не враховувати виклики сучасності, на які потрібно реагувати бізнесу, які значною мірою впливають на довгострокові перспективи їх розвитку. Серед таких викликів є потреба підвищення відповідальності за екологічну складову своє діяльності, за забезпечення безпеки щодо збереження здоров'я споживачів в процесі використання продукції та послуг підприємств, за підвищення ефективності діяльності підприємств взагалі. На жаль, не здобули належного теоретичного висвітлення у вітчизняній науковій літературі проблеми оцінювання доцільності та результативності диверсифікації та визначення показників, що забезпечують досягнення оптимальних напрямів диверсифікації підприємств. Серед актуальних проблем розвитку сучасних диверсифікованих підприємств потребує подальшого дослідження й проблема підвищення рівня соціальної відповідальності бізнесу. В цьому плані зазначена проблематика є актуальною в теоретичному та практичному плані.

В сучасній економічній літературі є значна кількість досліджень, які досліджують різні проблеми диверсифікації діяльності підприємств. Зокрема, А.А. Томсон та А. Дж. Стрикленд [1] розглядають стратегію і конкурентні переваги диверсифікованої компанії; Г. Азоєв [2] – диверсифікацію у складі конкуренції; Милованов Е. – диверсифікацію як основу фінансової стійкості компанії [3] .

Диверсифіковане підприємство розглядається як набір окремих видів підприємницької діяльності. Причому, існують різні підходи до шляхів виникнення диверсифікованих підприємств, до розуміння самих видів диверсифікованих компаній.

Досить поширеною в науковій літературі є запропонована А.Стріклендом та А.Томпсоном класифікація диверсифікації як певних стратегій компаній. Відповідно до цього виділяються шість стратегій диверсифікації: 1 - проникнення в нові галузі; 2 – придбання, створення нової компанії і спільне підприємство; 3 – споріднена диверсифікація; 4 – неспоріднена диверсифікація; 5 – виключення і ліквідації; 6 – оновлення компанії, скорочення і реструктуризації; 7 – багатонаціональної диверсифікації [1]. Названі стратегії діляться на дві групи: перші три стратегії використовуються підприємствами для переходу до диверсифікації, інші ухвалюються вже диверсифікованими компаніями. Хоча, слід відзначити, що такий поділ є умовним, оскільки ці стратегії можуть бути використані різними підприємствами.

Іншим варіантом класифікації стратегій диверсифікації є їх поділ за такими критеріями, як товар, технологія і ринок. О.С. Віханський [4] виділяє стратегії центрованої диверсифікації, горизонтальної та конгломератної диверсифікації. За центрованої диверсифікації компанія залишається в межах основного бізнесу і шукає додаткові можливості для виробництва нових продуктів, що виробляються існуючим бізнесом. Горизонтальна диверсифікація означає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології. Конгломератна диверсифікація полягає в розширенні фірми за рахунок виробництва нових продуктів, які реалізуються на нових ринках, виробництво цих продуктів технологічно не пов’язане з існуючими технологіями.

Відповідно до таких класифікацій стратегій диверсифікації можна виділяти і відповідні види диверсифікованих компаній. Проте в зазначених підходах, які є поширеними в науковому використанні, поза увагою залишаються соціальні аспекти діяльності диверсифікованих підприємств, що в сучасних умовах є актуальною проблемою.

Соціальна відповідальність бізнесу розглядається як концепція, згідно з якою компанії добровільно вирішують робити свій внесок у те, щоб суспільство стало кращим, а довкілля – чистішим. Такі дії ведуть до розвитку нового партнерства та нових сфер взаємин: всередині компанії – стосовно соціального діалогу, набуття нових умінь і навичок, реалізації принципу рівних можливостей, передчуття змін і управління змінами; на місцевому і національному рівні – стосовно зміцнення економічної і соціальної згуртованості та поліпшення охорони здоров’я, а в цілому, на глобальному рівні – стосовно захисту навколишнього середовища та фундаментальних прав людини. Саме в таких аспектах ставиться та вирішується важлива сучасна проблема підвищення соціальної відповідальності бізнесу [5]. Підкреслюючи роль бізнесу в досягненні сталого розвитку ООН було ініційовано «Глобальний договір» – документ, покликаний зробити бізнес партнером у досягненні соціальних і екологічних зрушень.

Проте проблеми диверсифікації і проблеми соціальної відповідальності розглядаються окремо, що не дозволяє створити цілісне уявлення про реалізацію принципів соціальної відповідальності диверсифікованими підприємствами.

Перш за все слід відзначити, що проблема соціальної відповідальності диверсифікованих підприємств має низку невирішених в теоретичному плані питань, серед них – як проблеми, пов'язані з диверсифікацією, так і проблеми, пов'язані з соціальною відповідальністю. Так, в теоретичному плані слід назвати відсутність чітких критеріїв визначення доцільності диверсифікації, об'єднання в одній компанії різних видів та напрямів діяльності. Певний внесок в розуміння цих проблем може внести аналіз причин та мотивів здійснення як диверсифікації, так і досягнення принципів соціально відповідального ведення бізнесу, тому що вони тісно пов'язані між собою.

Серед причин диверсифікації частіше за все називають нерівномірність розвитку галузей економіки, зниження норми прибутку в традиційних галузях економіки, розвиток науково-технічного прогресу, зростання рівня нестабільності розвитку бізнес-середовища та прагнення зменшення ризиків ведення діяльності. Розвиток диверсифікації стимулюється також антимонопольним законодавством, як про це свідчить досвід Західної Європи та США, де впродовж 20-го сторіччя обмежувалась горизонтальна експансія компаній, а до вертикальної експансії ставлення було поблажливе. Наслідком цього стало виникнення багатоукладних диверсифікованих компаній, які не мали монопольної частки на окремому товарному ринку. На початку 90-х років з числа 500 найбільших корпорацій США 90% існували у формі багатоукладних концернів, переважна більшість яких мала у своєму складі підприємства 11 галузей, а наймогутніші нараховували 30-50 галузей [6]. Перехід до диверсифікації дозволяє, таким чином, створити умови для стійкого розвитку підприємства, знизити ризики діяльності і підвищити конкурентоспроможність підприємства. Але всі ці переваги, заради яких здійснюється диверсифікація, мають бути доповнені ще однією: підвищенням рівня корпоративної соціальної відповідальності. В успішному веденні бізнесу сьогодні потрібно враховувати низку чинників, які випливають з його сучасного екологічного, соціального та економічного впливу на суспільство. Якщо диверсифікація діяльності у всіх її вимірах та формах прояву не призводить до підвищення рівня соціальної відповідальності, а, за тим ще й до підвищення вартості бізнесу, то її навряд чи можна назвати ефективною. Тому що цілі, які ставляться при здійсненні диверсифікації багато в чому перетинаються та узгоджуються з цілями соціально відповідального ведення бізнесу.

Значний вплив на діяльність сучасних підприємств справляють чинники, які спонукають звертатися до підвищення рівня соціальної відповідальності. До останніх слід віднести загострення екологічних проблем і зростання потреби їх вирішення; зростання вимог з боку суспільства до бізнесу щодо необхідності виробництва більш безпечних для здоров'я споживачів товарів, інакше бізнес втрачає свою конкурентоспроможність в умовах глобалізації конкуренції; загострення суспільних проблем, пов'язаних з безробіттям; необхідність більшої уваги до власної робочої сили, рівня її кваліфікації та лояльного ставлення до підприємства; зростання впливу міжнародних рейтингів на рішення інвесторів, що спонукає знижувати рівень корупції

та підвищувати рівень правової відповідальності ведення бізнесу. Причини, які пояснюють розвиток диверсифікації, також пов'язані з причинами, що пояснюють більшу увагу до соціально відповідального ведення бізнесу. Диверсифікований бізнес має більше можливостей адекватно та з зиском для себе реагувати на потреби суспільства щодо підвищення рівня соціальної відповідальності. Поєднання цих причин підсилює техніко-технологічні, економічні, фінансові, соціальні та стратегічні мотиви бізнесу здійснювати як диверсифікацію так і підвищувати рівень соціальної відповідальності.

Техніко-технологічні мотиви знаходять свій пряв у тому, що прагнення більш повно завантажити виробничі потужності та зберегти виробничий потенціал спонукають до альтернативних варіантів використання сировини, матеріалів, технологій. Наслідком цього є не лише диверсифікований бізнес, а й створення нових робочих місць, навчання та розвиток персоналу, що є складовою соціально-відповідального ведення бізнесу.

Економічні мотиви пов'язані з перенагромадженням капіталу в традиційних галузях та пошуком нових сфер застосування капіталу. Способом вирішення цієї проблеми є спроба діючим підприємством розширити долю ринку, завоювати нові ринки через диверсифікацію. Таким чином можна досягти синерґетичного ефекту, використати ефект масштабу виробництва, вирішити проблеми нестачі ресурсів і досягти вищого рівня конкурентоспроможності. Досвід міжнародної конкуренції свідчить про те, що соціально відповідальні компанії отримують додаткову конкурентну перевагу – споживачі готові віддавати превагу таким компаніям.

Фінансові мотиви диверсифікації означають прагнення знизити ризики втрати капіталу та прибутковості, досягнення фінансової стабільності. Фінансові мотиви, як і всі інші, тісно пов'язані з соціальними мотивами диверсифікації: фінансова стабільність дозволяє зберегти та підвищити кваліфікацію працівників, створювати нові робочі місця, розвивати виробництво та задовольняти нові потреби ринку, впроваджувати інноваційні зміни.

Стратегічні мотиви зводяться до пристосування до коливань коньюнкутри ринку, страхування майбутнього підприємства, врахування обмежень антимонопольного законодавства, здійснення злиттів та поглинань. За рахунок впровадження стратегії диверсифікації, підприємства досягають багатьох позитивних результатів, таких, як збільшення робочих місць та зростання рівня оплати праці, що відповідно впливає на збільшення відрахувань до соціальних фондів, що виражається в зростанні доходної частини бюджету країни.

Впровадження соціальної відповідальності на диверсифікованих підприємствах потребує аналізу та оцінки ефекту від їх впровадження. В науковій літературі як напрями оцінювання впливу корпоративної соціальної відповідальності на загальну діяльність підприємства пропонується розглядати [7, 8, 9, 10] показники окупності інвестицій, спрямованих у добродійні програми; показники ефективності доброчинної допомоги порівняно з ефективністю недобродійних засобів, таких як реклама,

стимулювання збуту тощо; дотримання прав працівників; політика у сфері охорони довкілля; дотримання прав людини; якість продукції; відносини зі споживачами; розвиток персоналу; охорона та безпечні умови праці; соціально відповідальна реструктуризація; ресурсозбереження; розвиток взаємовідносин з громадами; розкриття інформації для суспільства. Всі названі напрям визначення ефективності стосуються безпосередньо ефективності соціальної відповідальності.

Сама по собі соціальна відповідальність вимірюється низкою показників, які пов'язані з основними напрямами діяльності підприємства в цьому контексті (див. таблицю 1).

Таблиця 1. Показники ефективності соціально-відповідальної активності [8]

№/п	Напрям соціально-відповідальної активності	Показники ефективності напряму (приклади)
1.	Розвиток персоналу	- кількість керівників і фахівців, що пройшли перепідготовку; - обсяг коштів, виділених на навчання та перепідготовку персоналу; - середній рівень заробітної плати персоналу;
2.	Охорона здоров'я та безпечні умови праці	- кількість працівників, що отримали путівки в будинки відпочинку, санаторії та ін. за рахунок організації; - обсяг коштів, виділених на медичне обслуговування співробітників;
3.	Соціально-відповідальна реструктуризація	- кількість перепідготовлених співробітників з числа тих, що вивільняються; - обсяг коштів, виділених на вихідну допомогу;
4.	Природоохоронна діяльність та ресурсозберігання	- кількість проведених акцій озеленення, суботників тощо; - обсяг коштів, виділених на організацію екологічно безпечного виробничого процесу; - обсяг коштів, виділених на зведення очисних споруд.
5.	Розвиток місцевих громад	- обсяг коштів, виділених на участь у добродійних акціях; - обсяг коштів, виділених на проведення програм та акцій підтримки соціально незахищених верств населення;
6.	Добросовісна ділова практика	- обсяг коштів, виділених на публікацію інформації про організацію для бізнес-партнерів, клієнтів і інших зацікавлених у діяльності організацій сторін (корпоративний сайт, інформаційні брошури і ін.); - обсяг коштів, виділених на проведення програм співпраці з органами державного управління, асоціаціями споживачів, професійними об'єднаннями і іншими громадськими організаціями;

Проте здійснення практики соціальної відповідальності впливає і на результати діяльності підприємства в цілому, тобто йдеться про існування бізнес-ефекту, який проявляється у фінансовій політиці, комплексі маркетингу та в управлінні репутацією підприємства[9]. Вплив реалізації програм соціальної відповідальності підприємства на фінанси вимірюється такими показниками: дохід з інвестицій (ROI – Return on Investment), дохідність активів (ROA – Return on Assest), дохід від продажів (ROS – Return on Sales), чистий прибуток тощо. Розрахунок показників базується на порівнянні цих фінансових показників компаній, що активно здійснюють соціальні та добродійні програми, з фінансовими показниками компаній, які менше залучені до соціально

відповідальної активності. Спеціальні дослідження дозволяють підтвердити позитивний вплив соціально відповідальної активності на фінансові результати. Так, аналіз показників за десять років у компаній, які вели соціально відповідальну активність, мали дохід на інвестований капітал на 9,8%, дохід з активів – на 3,55%, дохід з продажів – на 2,79%, прибуток – на 63,5% вищий ніж у тих компаній, які не відрізнялись високою соціальною активністю [7].

Показниками впливу соціально відповідальної активності на маркетинг є: динаміка продажів, упізнавання продукції та бренда; наявність та міра інтересу до продукції, кількість покупців з першою покупкою, причини зміни марки товару і т. ін.

Репутація визначається оцінкою думки зацікавлених сторін про компанію та їх наміром здійснювати економічні дії та ухвалювати рішення, пов'язані з цією компанією. Конкретніше, якщо вплив соціально відповідальної практики є ефективним, то збільшується число покупців продукції; зростає число інвесторів, які вкладають капітал в акції компанії; партнерів, що виявляють більшу довіру до компанії; співробітників, які віддані компанії і не поспішають змінювати місце роботи. Компанії дедалі краще усвідомлюють, що соціальна відповідальність бізнесу може бути прямою економічною цінністю. Звичайно, першочерговим завданням будь-якої компанії є генерування прибутків, водночас компанії можуть сприяти досягненню соціальних і екологічних цілей. Інтегруючи соціальну відповідальність як стратегічну інвестицію в свою ключову бізнесову стратегію, в інструменти менеджменту та операційну діяльність.

Точно оцінити вплив соціально відповідального ведення бізнесу на фінансові та економічні результати діяльності складно. Все ж слід враховувати, що, за дослідженнями тижневика Industry Week близько половини вищих за середні показників діяльності соціально відповідальних підприємств можна віднести на рахунок їхньої соціальної відповідальності, тоді як іншу половину можна посинити результатами діяльності відповідного сектору економіки. Соціально відповідальні компанії мають приносити фінансові прибутки, вищі за середні, оскільки здатність компанії успішно вирішувати екологічні та соціальні питання може бути надійним показником високої якості менеджменту [5, с. 12].

Останнім часом не лише серед міжнародних корпорацій кількісна оцінка економічної ефективності соціальної відповідальності бізнесу набуває системного характеру. Провідна фінансово-промислова група в Україні СКМ розробила власну інтегровану систему управління соціальною відповідальністю, яка включає до свого складу також і різноманітний комплекс абсолютних та відносних показників економічної ефективності ініціатив корпоративної соціальної відповідальності, які дозволяють оцінити вплив соціально відповідальної практики на досягнення основних стратегічних цілей стійкого розвитку. Серед таких показників є коефіцієнт еластичності витрат на КСВ від ступеню лояльності клієнтів, показник економії від впровадження ресурсоефективних технологій у виробничій діяльності та ін. [11, с.14]. Проте далеко не всі диверсифіковані українські компанії можуть виявити економічний ефект від соціально відповідальної практики. Аналіз елементів корпоративної стратегії компаній,

що ввійшли в список «ГVардія 500» свідчить, що українські підприємства, що використовують політику КСВ, використовують її для формування позитивної репутації, але не для підвищення ефективності бізнесу [12, с.44].

Соціальна відповідальність компаній має бути ресурсно забезпечена. Для цього потрібно ефективно використовувати всі його ресурси, що забезпечувало б стабільне функціонування підприємства на теперішньому етапі та стійкий розвиток в майбутньому. Серед цих ресурсів можна виділити ресурс капіталу, який дозволяє купувати і підтримувати інші корпоративні ресурси; ресурс персоналу, який можна представити сукупністю працівників, їхніми знаннями і досвідом, що є основною з'єднувальною ланкою всіх чинників бізнесу, забезпечуючи досягнення його цілей; ресурс інформації та технологій, який дозволяє йому активно реагувати на будь-які зміни зовнішнього оточення бізнесу, ефективно планувати та здійснювати свою господарську діяльність; ресурс техніки та обладнання, який може бути придбаний за наявності вищенаведених ресурсів; ресурс прав, що дозволяє підприємстві долучитися до передових новітніх технологій, не проводячи власних наукових досліджень.

Для приведення в дію всіх цих ресурсів потрібне певне організаційне забезпечення, тобто потрібен спеціальний підрозділ для координування всієї діяльності з реалізації завдань соціально відповідального ведення бізнесу. Звичайно, соціально відповідальне ведення бізнесу передбачає, що всі підрозділи беруть участь в цій діяльності, проте координація, та виконання певних спеціальних завдань потребує окремих людей. Особливими завданнями є, наприклад, підготовка нефінансових звітів, участь в розробці планів підприємства, організація та проведення спеціальних волонтерських та благодійних акцій тощо.

Важливі особливості соціальної відповідальності бізнесу диверсифікованих підприємств дозволяє розкрити теорія стейкхолдерів, тому що для диверсифікації діяльності потрібно узгоджувати інтереси багатьох учасників бізнес-процесів. В свою чергу, розуміння сутності соціальної відповідальності бізнесу також неможливе без врахування інтересів багатьох зацікавлених сторін. Реалізуючи принципи соціально відповідального ведення бізнесу, компанії регулюють свої відносини з різноманітними зацікавленими сторонами, котрі можуть реально впливати на їхнє право вести діяльність, економічна вигода стає очевидною. Соціальну відповідальність бізнесу потрібно розглядати як інвестицію, а не витрати, майже так само як і управління якістю. Таким чином компанії можуть об'єднати фінансовий, комерційний і соціальний підходи в довгострокову стратегію, мінімізуючи ризики, пов'язані з невизначеністю.

В сучасній спеціальній літературі, де розглядаються питання соціальної відповідальності бізнесу, велика увага приділяється сутнісним питанням, визначаються напрями та навіть стандарти соціально відповідального ведення бізнесу. А от практичні організаційні питання ще не стали предметом належної уваги науковців. Цими питаннями опікуються відділи зі зв'язків з громадськістю, і лише деякі компанії, такі як СКМ, наприклад, можуть собі дозволити створювати спеціальну посаду менеджера з корпоративної соціальної відповідальності. Для підприємств та

організацій, які прагнуть зайняти місце соціально відповідальних, стоїть питання, як практично організувати цю діяльність.

Методика побудови системи соціально відповідального ведення бізнесу може включати послідовне здійснення таких етапів: виявлення всіх зацікавлених суб'єктів (стейкхолдерів) ведення соціально відповідального бізнесу; виявлення уявлень стейкхолдерів про рівень соціальної відповідальності компанії; встановлення цілей та складання спеціального плану корпоративної соціальної відповідальності; узгодження плану корпоративної соціальної відповідальності з планами організації; моніторинг виконання плану корпоративної соціальної відповідальності; складання нефінасового звіту та оприлюднення його; отримання оцінок стейкхолдерів дій з корпоративної соціальної відповідальності.

Запропонована методика організації системи дій з соціальної відповідальності приємства передбачає здійснення постійного контролю (під час та після реалізації кожного етапу),коригування й удосконалення напрямів дій щодо реалізації системи соціальної відповідальності, щоб оптимально пристосовуватися і реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах, характері ризиків і загроз, а також зміни в законодавчому полі, появі на ринку недобросовісних конкурентів.

Увесь комплекс діяльності із забезпечення корпоративної соціальної відповідальності не може покладатись лише на службу соціальної відповідальності (у разі її наявності на підприємстві) як основну ланку, ця служба має координувати всю діяльність разом з одним із заступників керівника підприємства або з підрозділом, який відповідає за розробку стратегічних планів. Підрозділ з управління корпоративної соціальної відповідальності здійснює контрольні та координуючі функції, щоб забезпечити узгоджену роботу всіх працівників і структурних одиниць підприємства для узгодження роботи по забезпеченню досягнення певного рівня корпоративної соціальної відповідальності та осягнення цілей бізнесу.

Література:

1. Томсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А.Томсон, А. Дж.Стрикленд / 12-е издание: Пер. с англ. – М: Издательський дом «Вильямс», 2006 – 928 с.
2. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азов. − М. : Е & М, 1996. – 230 с.
3. Милованов Е. Стратегия диверсификации - основа финансовой устойчивости многопрофельного предприятия / Є. Милованов // Проблемы теории и практики управления. — 2006. - №10. – С. 83-85.
4. Виханский О.С. Стртаегическое управление: учебник. / О.С.Виханский. – М.: Гардарики, 1999. – 296 с.
5. Зелена книга. Створення умов для поширення соціальної відповідальності бізнесу в Європі. (публікація Європейської Комісії). Неофіційний український переклад документа був виконаний Центром Корпоративного Громадянства. – Брюссель:

Європейська Комісія. Генеральний директорат з питань зайнятості та соціальних справ. Підрозділ EMPL/D.-2001 – 34 с.
6. Бокань А.А. Диверсифікація підприємства: передумови, види, форми/ А.А.Бокань // Вісник економічної науки України - 2010 - № 2 – С. 22.
7. Ивченко С.В.Оценка влияния корпоративных социальных и благотворительных программ на показатели основной деятельности компании: обзор зарубежного опыта. [Электронный ресурс] //Благотворительность в России: исторические и социально-экономические исследованиия – 2003 – N 2 – 57 с.- Режим доступа: www.urbaneconomics.ru/publications/?mat_id=83.
8. Гизатуллин А.В. Корпоративное управление, социальная ответственность и финансовая эффективность компании / А.В.Гизатуллин // Российский журнал менеджмента. – 2007. - № 1 – С.35-66.
9. Юзик Л.О. Підходи щодо оцінки впливу КСВ на показники діяльності підприємства /Л.О.Юзик // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Науковий журнал. Економічні науки. - 2010. - № 3 – С. 158-165.
10. Корінько М. Д. Оцінка результатів диверсифікації діяльності підприємства / М.Д. Корінько // Актуальні проблеми економіки. —2006. - №3. – С. 52-57.
11. Хамидова А. Мера ответственности / А.Хамидова // ГVардия. Всеукраинский рейтинговый журнал. Рейтинг социально ответственных компаний-2011. – Апрель 2011.- С.12- 14.
12. Баюра Д. Пора делиться /Д.Баюра // ГVардия. Всеукраинский рейтинговый журнал. Рейтинг социально ответственных компаний - 2011. – Апрель 2011.- С.42- 45.