

Система організаційно-економічного забезпечення соціально-екологічної відповідальності бізнесу

Д. О. Смоленниковⁱ, О. В. Люльовⁱⁱ

Стаття присвячена теоретичним засадам формування системи організаційно-економічного забезпечення соціально-екологічної відповідальності бізнесу. Зазначена система містить ряд блоків: діагностичний, блок впровадження заходів соціально-екологічної відповідальності бізнесу та блок соціально-економічної трансформації підприємства. Зазначені структурні елементи поєднуються у цілісний механізм прямими й зворотними зв'язками, визначають напрями й характер взаємодії всередині системи. При цьому визначальна роль у запровадженні соціально-екологічної відповідальності бізнесу належить стейкхолдерам різного рівня ієрархії. У статті наведено авторський підхід до оцінки соціально-економічної ефективності системи забезпечення соціально-екологічної відповідальності бізнесу, який на відміну від існуючих базується на взаємозв'язку між рівнем соціально-екологічної відповідальності бізнесу, гудвілом та фінансовими результатами діяльності підприємства, а також додатково враховує підвищення рівня соціально-екологічної безпеки регіону.

Ключові слова: організаційно-економічне забезпечення, система, соціально-екологічна відповідальність, стейкхолдер.

УДК 334.021:502.1

JEL коди: L20, M14, O13, Q32

Вступ. Останнім часом все більшої актуальності набувають питання соціальної, зокрема соціально-екологічної відповідальності бізнесу, що обумовлено загрозами техногенних екологічних катастроф та аварій. Це передбачає розроблення та впровадження суб'єктами господарювання природоохоронних програм і проектів з метою забезпечення соціально-екологічної відповідальності бізнесу. На регіональному та національному рівнях це стосується також питань забезпечення соціально-екологічної безпеки. Разом з тим недостатньо розробленими у теоретичному та науково-методичному аспектах залишаються питання організаційно-економічного забезпечення соціально-екологічної відповідальності бізнесу.

Постановка проблеми. Дослідженню екологічної та соціально-екологічної відповідальності бізнесу присвячені праці багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, у тому числі Т. О. Віннікової [1], М. В. Гаєвської [2], В. В. Гассій та І. М. Потравного [3], О. А. Грішньої [5], І. В. Косякової [7], Н. Н. Крупіної [8], Н. В. Пахомової та К. Richter [9], Н. М. Пусенкової [10], М. М. Салдаєвої [11], а також S. B. Banerjee [14], M. E. Porter та Claas van der Linde [20], A. Schaefer та B. Harvey [21].

При цьому визначальна роль у запровадженні соціально-екологічної відповідальності бізнесу належить стейкхолдерам різного рівня ієрархії.

Дослідженню теорії стейкхолдерів присвячені праці R. E. Freeman [15], M. Jurgensa, P. Berthonb, L. Papanias, H. A. Shabbird [17]. Питання ролі стейкхолдерів у вирішенні

ⁱ Смоленников Денис Олегович, асистент кафедри управління Сумського державного університету;

ⁱⁱ Люльов Олексій Валентинович, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та бізнес-адміністрування Сумського державного університету.



екологічних питань піднімалося у працях таких учених: К. Gibson [16], К. Long, Y. Wang, Y. Zhao, L. Chen [18], J. Pelosa, M. Looock, J. Cerruti та M. Muyot [19], M. Suskevics, K. Tillemann, M. Külvik [22], Н. Wang [23] та ін.

Організаційну систему заходів забезпечення соціальної відповідальності підприємства досліджували Л. А. Грицина [4], О. В. Дудкін [6], О. В. Степанова [12] та ін.

Разом із тим недостатньо дослідженим залишається питання формування системи організаційно-економічного забезпечення соціально-екологічної відповідальності бізнесу.

Метою статті є визначення, аналіз та характеристика основних складових системи організаційно-економічного забезпечення соціально-екологічної відповідальності бізнесу, а також дослідження взаємозв'язків між ними.

Результати дослідження. Впровадження принципів соціально-екологічної відповідальності бізнесу передбачає розроблення системи організаційно-економічного забезпечення. Ця система містить організаційну та мотиваційну складові.

До організаційної складової відносимо два основні блоки: діагностичний блок та блок впровадження заходів соціально-екологічної відповідальності бізнесу.

Діагностичний блок (рис. 1) спрямований на визначення наявної ситуації щодо соціально-екологічної відповідальності на підприємстві, оцінку потенціалу підприємства щодо запровадження заходів соціально-екологічної відповідальності, визначення стратегій соціально-екологічної відповідальності бізнесу, на що додатково впливає рівень соціально-екологічної безпеки регіону, де розташоване підприємство.

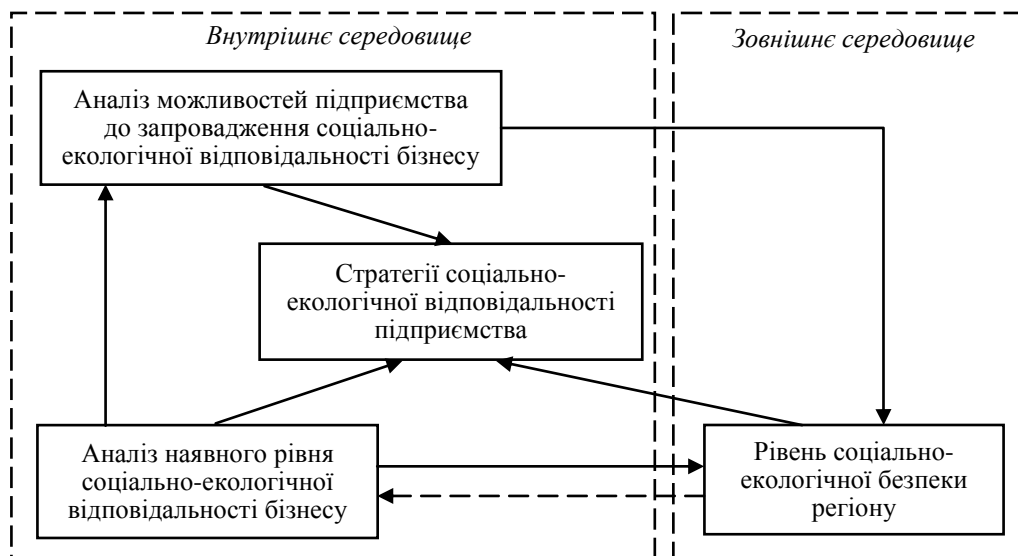


Рис. 1. Діагностичний блок організаційної складової системи забезпечення соціально-екологічної відповідальності бізнесу (розроблено Д. О. Смоленніковим)

Блок впровадження заходів соціально-екологічної відповідальності бізнесу включає державно-приватне партнерство як найбільш ефективну форму організації відносин між

підприємством та стейкхолдерами, вибір стратегічних альтернатив запровадження соціально-екологічної відповідальності бізнесу, а також механізм фінансування заходів соціально-екологічної відповідальності, зокрема партисипативне фінансування.

Із точки зору організаційно-економічного забезпечення соціально-екологічної відповідальності бізнесу важливим є механізм взаємного впливу стейкхолдерів різного рівня ієрархії на підприємство та підприємства на стейкхолдерів, а також механізм їх підтримки. Саме погляд на двосторонній вплив стейкхолдерів дозволяє вважати основним бенефіціаром від запровадження соціально-екологічної відповідальності не лише громаду, а і саме підприємство. Причому йдеться не лише про опосередковані ефекти для підприємства, а і про безпосередні економічні ефекти. Зазначені ефекти можуть бути у вигляді приросту економії коштів за рахунок добросусідських відносин у громаді (у результаті відсутності чорного піару та нечесної конкуренції, усунення конфліктів у ЗМІ, зменшення судових витрат), збільшення клієнтської бази і відповідно обсягів продажів за рахунок зростання іміджу тощо. Крім того, запровадження соціально-екологічної відповідальності може стати основою конкурентних переваг підприємства, а також елементом створення бар'єра для входження в галузь інших фірм-конкурентів.

Зазначені складові утворюють блок соціально-економічної трансформації підприємства, який демонструє економічну складову системи забезпечення соціально-екологічної відповідальності бізнесу (рис. 2).

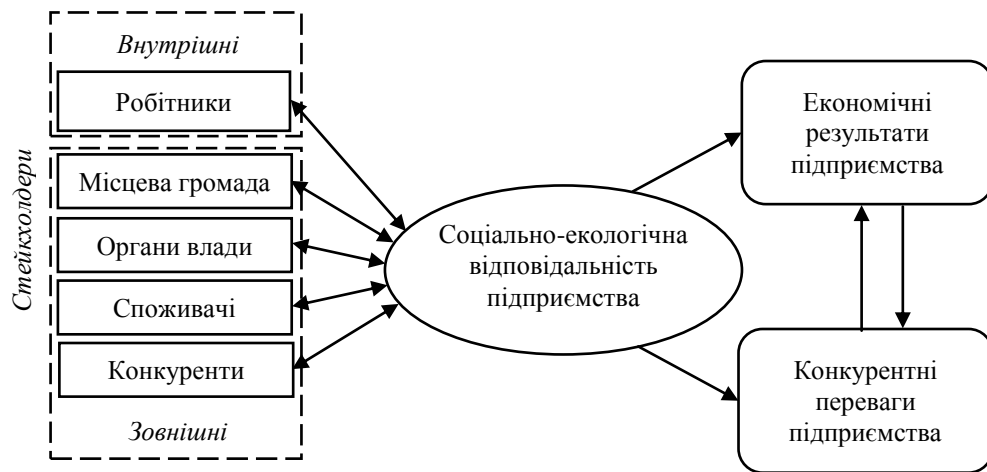


Рис. 2. Блок соціально-економічної трансформації підприємства (розроблено Д. О. Смоленніковим на основі [13])

При цьому мотиваційна складова запровадження заходів соціально-екологічної відповідальності бізнесу, на відміну від традиційного розуміння переваг у вигляді податкових пільг, включає, на нашу думку, збільшення фінансового результату підприємства. При цьому ми розглядаємо соціально-екологічну відповідальність не лише як етичну поведінку у відповідь на запити зовнішніх стейкхолдерів, а як потік інвестицій, який має вимірюваний строк повернення.

Крім того, державна політика, що базується на наголошенні необхідності

«пожертви» підприємства у вигляді запровадження програм та заходів соціально-екологічної відповідальності бізнесу, не дає бажаних результатів, адже наразі далеко не всі підприємства проводять навіть поодинокі заходи соціально-екологічної відповідальності.

На нашу думку, більш дієвою була б інформаційна компанія з боку держави та неурядових організацій, яка б доводила економічну ефективність соціально-екологічної відповідальності бізнесу і яка б висвітлювала всі види ефектів від запровадження таких заходів для підприємства. Так, керівництво підприємства мало б можливість побачити, що грошові ресурси, витрачені на заходи соціально-екологічної відповідальності – це не втрати, а інвестиції, які окупаються з часом та приносять позитивні ефекти.

Довести останню тезу дозволить запропонований нижче авторський підхід до оцінки соціально-економічної ефективності системи забезпечення соціально-екологічної відповідальності бізнесу.

Запровадження соціально-екологічної відповідальності бізнесу, на нашу думку, має корпоративний та регіональний ефекти.

Так, взаємозв'язок між рівнем соціально-екологічної відповідальності бізнесу та гудвілом підприємства, а також взаємозв'язок між збільшенням гудвілу та фінансовими результатами діяльності підприємства розглядаються нами як корпоративний ефект.

У свою чергу, підвищення рівня соціально-екологічної відповідальності підприємства позитивно впливає на підвищення рівня соціально-екологічної безпеки регіону. Це проявляється у зменшенні екологічного навантаження на навколишнє середовище та попередження еколого-економічних збитків. Цей ефект визначається нами як регіональний.

При цьому оцінювати соціально-економічну ефективність системи забезпечення соціально-екологічної відповідальності бізнесу пропонуємо саме через ці два види ефектів.

Так, вплив соціально-екологічної відповідальності бізнесу на гудвіл підприємства (E_G) пропонуємо вимірювати так:

$$E_G = \frac{\Delta I_{\text{СЕВ}}}{\Delta G} , \quad (1)$$

де $\Delta I_{\text{СЕВ}}$ – зміна рівня соціально-екологічної відповідальності підприємства, %;
 ΔG – зміна гудвілу підприємства, грош. од.

Ефективність системи соціально-екологічної відповідальності бізнесу ($E_{\text{СЕВ}}$) вимірюється за формулою:

$$E_{\text{СЕВ}} = \frac{\Delta \Pi}{\Delta C_{\text{СЕВ}}} , \quad (2)$$

де $\Delta \Pi$ – зміна прибутку підприємства, грош. од.; $\Delta C_{\text{СЕВ}}$ – зміна витрат підприємства на програми та заходи соціально-екологічної відповідальності, грош. од.

При цьому зміна прибутку визначається так:

$$\Delta\Pi = \Delta D - \Delta C_{\text{СЕВ}}, \quad (3)$$

де ΔD – зміна доходу підприємства, грош. од.;

Регіональний ефект (E_R), у свою чергу, пропонуємо визначати за формулою

$$E_R = \frac{\Delta I_{\text{СЕВ}}}{\Delta I_B}, \quad (4)$$

де ΔI_B – зміна індексу соціально-екологічної безпеки регіону, %.

Розроблений підхід дозволяє визначити вплив заходів із підвищення рівня соціально-екологічної відповідальності бізнесу одночасно на економіку самого підприємства та розвиток соціально-економічної системи регіону.

Зазначені блоки системи організаційно-економічного забезпечення соціально-екологічної відповідальності бізнесу поєднуються у методично цілісний механізм прямими й зворотними зв'язками, що визначають напрями й характер взаємодії всередині системи.

Розуміння взаємозв'язків у системі організаційно-економічного забезпечення соціально-екологічної відповідальності бізнесу надасть можливість ефективного використання ресурсів для запровадження соціально-екологічної відповідальності підприємства.

Висновки і перспективи подальших наукових розробок. У роботі удосконалено теоретичні засади формування системи організаційно-економічного забезпечення соціально-екологічної відповідальності бізнесу, які додатково до існуючих визначають стейкхолдерів різного рівня ієрархії, які прямо та опосередковано впливають на рівень соціально-екологічної відповідальності та визначають організаційні та мотиваційні механізми її забезпечення.

З метою оцінки соціально-економічної ефективності системи забезпечення соціально-екологічної відповідальності бізнесу пропонується авторський підхід, який на відміну від існуючих базується на взаємозв'язку між рівнем соціально-екологічної відповідальності бізнесу, гудвілом та фінансовими результатами діяльності підприємства, а також додатково враховує підвищення рівня соціально-екологічної безпеки регіону.

Напрямок подальших досліджень може бути спрямований на дослідження особливостей організаційно-економічного забезпечення соціально-екологічної відповідальності підприємств різних галузей.

Література

1. *Винникова, Т. А.* Современные ТНК: проблемы экологической и социальной ответственности: дис. канд. экон. наук : 08.00.14 / Т. А. Винникова. – Москва, 2001. – 150 с.
2. *Гаевская, М. В.* Экологическая ответственность бизнеса и экологические рейтинги. Экологическая эффективность производства / М. В. Гаевская; Молодежное общественное объединение "Азбука предпринимательства". – Минск : Бизнесофсет, 2008. – 15 с.
3. *Гассий, В. В.* Экологическая ответственность бизнеса как элемент государственно-частного партнёрства / В. В. Гассий, И. М. Потравный // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 3(1). – С. 179–187.

4. *Грицина, Л. А.* Розробка структурної моделі механізму формування корпоративної соціальної відповідальності машинобудівних підприємств / Л. А. Грицина // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – Т. 1. – № 5. – С. 78–81.
5. *Грішнова, О.* Впровадження екологічної відповідальності в практику менеджменту вітчизняних підприємств / О. Грішнова, О. Брінцева // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка». – 2013. – 10 (151). – С. 2–18.
6. *Дудкін, О. В.* Організаційно-економічні основи розвитку соціальної відповідальності промислового підприємства: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О. В. Дудкін ; Сумський державний ун-т. – Суми, 2011. – 231 с.
7. *Косякова, И. В.* Влияние стейкхолдеров на повышение экологической ответственности бизнеса организации в условиях рыночной конкуренции / И. В. Косякова // Вестник Самарского государственного университета. – 2012. – № 7. – С. 52–56.
8. *Крупина, Н. Н.* Власть и бизнес: экологическая проекция социальной ответственности / Н. Н. Крупина. – Пятигорск : Пятигор. гос. лингвист. университет, 2006. – 102 с.
9. *Пахомова, Н. В.* Корпоративная социальная ответственность и устойчивое развитие: опыт ЕС, специфика Германии / Н. В. Пахомова, К. К. Рихтер // Вестник Санкт-Петербургского ун-та. Сер. 5, Экономика. – 2013. – Вып. 2. – С. 30–48. – На русс. яз.
10. *Пусенкова, Н. Н.* Экологическая ответственность бизнеса: мифы и реальность / Н. Н. Пусенкова, Е. А. Солнцева // Бизнес и общество. – 2006. – № 4. – С. 75–80.
11. *Салдаева, М. Н.* Экологическая ответственность бизнеса в России: позитивный опыт и препятствия для дальнейшего развития / М. Н. Салдаева // Вестник Самарского государственного технического университета, Серия «Экономические науки» – Самара : ФГБОУ ВПО "СамГТУ", 2013. – № 3 (9) – С. 148–154.
12. *Степанова, О. В.* Формування ринково орієнтованого організаційно-економічного механізму соціального розвитку підприємства / О. В. Степанова // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Фінанси і кредит». – 2006. – № 1 (20). – С. 331–335.
13. *Ağan, Y.* The relationships between corporate social responsibility, environmental supplier development, and firm performance / Y. Ağan, C. Kuzey, M. F. Acar, A. Açıkgöz // Journal of Cleaner Production, 2014. In Press.
14. *Banerjee, S. B.* Corporate environmentalism. The construct and its measurement / S. B. Banerjee // Journal of Business Research. – 2002. – Vol. 55. – P. 177–191.
15. *Freeman, R. E.* Strategic management: a stakeholder approach / R. E. Freeman– Boston : Pitman Publishing, 1984.
16. *Gibson, K.* Stakeholders and Sustainability: An Evolving Theory / K. Gibson // Journal of Business Ethics. – 2012. – Vol. 109. – P. 15–25.
17. *Jurgensa, M.* Stakeholder theory and practice in Europe and North America: the key to success lies in a marketing approach / M. Jurgensa, P. Berthonb, L. Papaniac, H. A. Shabbird // Industrial Marketing Management. – 2010. – Vol. 39(5). – P. 769–775.
18. *Long, K.* Who are the stakeholders and how do they respond to a local government payments for ecosystem services program in a developed area: A case study from Suzhou, China / K. Long, Y. Wang, Y. Zhao, L. Chen // Habitat International. – 2015. – Vol. 49. – P. 1–9.
19. *Pelozo, J.* Sustainability: How Stakeholder Perceptions Differ from Corporate Reality / J. Pelozo, M. Looock, J. Cerruti, M. Muyot // California Management Review. – 2012. – Vol. 55(1). – P. 74–97.
20. *Porter, M. E.* Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship / M. E. Porter, Claas van der Linde // Journal of Economic Perspectives. – 1995. – Vol. 9. – P. 97–118.
21. *Schaefer, A.* Stage models of corporate 'greening': a critical evaluation / A. Schaefer, B. Harvey // Business Strategy and the Environment. – 1998. – Vol. 7. – Issue 3. – P. 109–123.
22. *Suskevics, M.* Assessing the relevance of stakeholder analysis for national ecological network governance: the case of the Green Network in Estonia / M. Suskevics, K. Tillemann, M. Külvik // Journal for Nature Conservation. – 2013. – Vol. 21(4). – P. 206–213.

23. Wang, H. Factor analysis of corporate environmental responsibility from the stakeholder theory perspective / H. Wang // *Environment, Development and Sustainability*. – 2010. – Vol. 12. – P. 481–490.

Отримано 03.11.2016 р.

**Система организационно-экономического обеспечения
социально-экологической ответственности бизнеса**

ДЕНИС ОЛЕГОВИЧ СМОЛЕННИКОВ*,
АЛЕКСЕЙ ВАЛЕНТИНОВИЧ ЛЮЛЁВ**

** ассистент кафедры управления,
Сумский государственный университет,
ул. Р.-Корсакова, 2, г. Сумы, 40007, Украина,
тел.: 00-380-542-687878, e-mail: dos@management.sumdu.edu.ua*

*** кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры экономики и бизнес-администрирования,
Сумский государственный университет,
ул. Р.-Корсакова, 2, г. Сумы, 40007, Украина,
тел.: 00-380-542-332223, e-mail: alex_lyulev@econ.sumdu.edu.ua*

Статья посвящена теоретическим основам формирования системы организационно-экономического обеспечения социально-экологической ответственности бизнеса. Указанная система включает ряд блоков: диагностический, блок внедрения мероприятий социально-экологической ответственности бизнеса и блок социально-экономической трансформации предприятия. Указанные структурные элементы сочетаются в целостный механизм прямыми и обратными связями, определяют направления и характер взаимодействия внутри системы. При этом определяющая роль во внедрении социально-экологической ответственности бизнеса принадлежит стейкхолдерам разного уровня иерархии. В статье приведён авторский подход к оценке социально-экономической эффективности системы обеспечения социально-экологической ответственности бизнеса, который в отличие от существующих базируется на взаимосвязи между уровнем социально-экологической ответственности бизнеса, гудвиллом и финансовым результатом деятельности предприятия, а также дополнительно учитывает повышение уровня социально-экологической безопасности региона.

Ключевые слова: организационно-экономическое обеспечение, система, социально-экологическая ответственность, стейкхолдер.

*Mechanism of Economic Regulation, 2016, No 4, 34–42
ISSN 1726-8699 (print)*

**System of Organizational and Economic Ensuring
of Social and Environmental Responsibility of Business**

DENYS O. SMOLENNIKOV*,
OLEKSIY V. LYULYOV**

**Assistant Professor of Department of Management,
Sumy State University, R.-Korsakova Street, 2, Sumy, 40007, Ukraine,
phone: 00-380-542-687878, e-mail: dos@management.sumdu.edu.ua*

**** C.Sc. (Economics), Associate Professor,**
Department of Economics and Business-Administration, Sumy State University,
R.-Korsakova Street, 2, Sumy, 40007, Ukraine,
phone: 00-380-542-332223, e-mail: alex_lyulev@econ.sumdu.edu.ua

Manuscript received 03 November 2016

The paper is dedicated to theoretical base of organizational and economic system for social and environmental responsibility. The system includes a number of elements: diagnostic part, a part of implementing social and environmental responsibility, and a part of social and economic transformation of a company. The structural elements are combined in a coherent mechanism through direct and backward links and determine a direction and nature of interactions within the system. This decisive role in implementing social and environmental responsibility belongs to stakeholders of different levels of hierarchy. The paper presents the author's approach to evaluation of social and economic efficiency of social and environmental responsibility, which unlike existing ones is based on the links between the level of social and environmental responsibility, goodwill and financial results of a company and additionally considers improvement of social and environmental security in the region.

Keywords: organizational and economic ensuring, system, social and environmental responsibility, stakeholder.

JEL Codes: L20, M14, O13, Q32

Figures: 2; *Formulas:* 4; *References:* 23

Language of the article: Ukrainian

References

1. Vinnikova, T. A. (2001), "Modern TNC. Problems of environmental and social responsibility", Moscow, 150. (In Russian).
2. Gaevskaya, M. V. (2008), "Environmental responsibility of business and environmental ratings. Environmental efficiency", Youth public association "ABC of entrepreneurship", Minsk, Biznesofset, 15. (In Russian).
3. Gassiy, V. V. and Potravny, I. M. (2011), "Environmental responsibility of business as part of a public-private partnership", *Marketynh i menedzhment innovatsii*, 3 (1), 179–187. (In Russian).
4. Grycyna, L. A. (2009), Constructing structural model of the mechanism of corporate social responsibility at engineering companies, *Visnyk Xmelnyczkogo nacionalnogo universytetu*, 5/1, 78–81. (In Ukrainian).
5. Grishnova, O. and Brintseva, O. (2013), "Implementation of environmental responsibility practices in the management of domestic enterprises", *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka, Seriya "Ekonomika"*, 10 (151), 2–18. (In Ukrainian).
6. Dudkin, O. V. (2011), Organizational and economic foundations of social responsibility of industrial enterprises: dys. na zdobuttya nauk. stupenya kand. ekon. nauk: specz. 08.00.04 «Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy (za vydamy ekonomichnoyi diyalnosti)» / O. V. Dudkin ; Sumsky derzhavny un-t. – Sumy, 231. (In Ukrainian).
7. Kosyakova, I. V. (2012), "Effect of stakeholders to improve the environmental responsibility of business organization in the conditions of market competition", *Vestnyk Samarskoho hosudarstvennoho unyversyteta*, 7, 52–56. (In Russian).
8. Krupina, N. N. (2006), "Power and business: environmental projection of social responsibility", Pyatigorsk, Pyatigor. state. linguist. University, 102. (In Russian).
9. Pakhomova, N. V. and Richter, K. (2013), "Corporate social responsibility and sustainable development: the experience of the EU, Germany's specificity", *Vestnyk Sankt-Peterburhskoho un-ta. Ser. 5, Ekonomika*, 2, 30–48. (In Russian).
10. Poussenkova, N. N. and Solntseva, E. A. (2006), "Environmental responsibility of business: myths and reality", *Byznes y obshchestvo*, 2006, 4, 75–80. (In Russian).

11. Saldaeva, M. N. (2013), "Environmental responsibility of business in Russia: the positive experiences and obstacles for further development", *Vestnyk Samarskoho hosudarstvennoho tekhnicheskoho unyversyteta, Seriya «Ekonomicheskie nauki»*, 3 (9), 148–154. (In Russian).
12. Stepanova, O. V. (2006), Creating market-oriented organizational and economic mechanism of social development of an enterprise, *Visnyk Sumskogo nacionalnogo agrarnogo universytetu. Seriya «Finansy i kredyt»*, 1 (20), 331–335. (In Ukrainian).
13. Ağan, Y., Kuzey, C., Acar, M. F., Açıkgöz, A. (2014), The relationships between corporate social responsibility, environmental supplier development, and firm performance, *Journal of Cleaner Production*, In Press (In English).
14. Banerjee, S. B. (2002), Corporate environmentalism. The construct and its measurement, *Journal of Business Research*, 55, 177–191. (In English).
15. Freeman, R. E. (1984), Strategic management: a stakeholder approach, *Pitman Publishing*. (In English).
16. Gibson, K. (2012), Stakeholders and Sustainability: An Evolving Theory, *Journal of Business Ethics*, 109, 15–25. (In English).
17. Jurgensa, M., Berthonb, P., Papaniac, L. and Shabbird, H. A. (2010), Stakeholder theory and practice in Europe and North America: the key to success lies in a marketing approach, *Industrial Marketing Management*, 39 (5), 769–775. (In English).
18. Long, K., Wang, Y., Zhao, Y. and Chen, L. (2015), Who are the stakeholders and how do they respond to a local government payments for ecosystem services program in a developed area: A case study from Suzhou, China, *Habitat International*, 49, 1–9. (In English).
19. Pelozo, J., Loock, M., Cerruti, J. and Muyot, M. (2012), Sustainability: How Stakeholder Perceptions Differ from Corporate Reality, *California Management Review*, 55 (1). – P. 74–97. (In English).
20. Porter, M. E. and Claas van der Linde (1995), Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship, *Journal of Economic Perspectives*, 9, 97–118. (In English).
21. Schaefer, A. and Harvey, B. (1998), Stage models of corporate 'greening': a critical evaluation, *Business Strategy and the Environment*, 7, 3, 109–123. (In English).
22. Suskevics, M., Tillemann, K. and Külvik, M. (2013), Assessing the relevance of stakeholder analysis for national ecological network governance: the case of the Green Network in Estonia, *Journal for Nature Conservation*, 21(4), 206–213. (In English) .
23. Wang, H. (2010), Factor analysis of corporate environmental responsibility from the stakeholder theory perspective, *Environment, Development and Sustainability*, 12, 481–490. (In English).