

**Цветков М.А.**

*к.э.н., доцент*

*Национального исследовательского  
Нижегородского государственного университета  
им. Н. И. Лобачевского*

**Цветкова И.Ю.**

*к.э.н., доцент*

*Национального исследовательского  
Нижегородского государственного университета  
им. Н. И. Лобачевского*

**К ВОПРОСУ ОБ УРОВНЕ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ  
ОТВЕТСТВЕННОСТИ В ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

**TO THE QUESTION ABOUT CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY  
LEVEL IN TRADE ENTERPRISES**

**Аннотация:**

В данной статье предложен обзор подходов к понятийному аппарату корпоративной социальной ответственности, сформулирована проблема измерения уровня корпоративной социальной ответственности, исследована деятельность торговых сетей в сфере корпоративной социальной ответственности, проанализированы результаты рейтингов корпоративной социальной ответственности для торговых сетей, предложены критерии оценки уровня корпоративной социальной ответственности торговых предприятий.

**Abstract:**

In this article the overview of approaches to a conceptual framework of corporate social responsibility is offered, the problem of corporate social responsibility level measurement is formulated, activities of trade networks in the sphere of corporate social responsibility are researched, results of ratings of corporate social responsibility for trade networks are analysed, criteria for evaluation of level of corporate social responsibility of trade enterprises are offered.

**Ключевые слова:**

корпоративная социальная ответственность, уровень корпоративной социальной ответственности, торговое предприятие, торговые сети.

**Keywords:**

Corporate social responsibility, level of corporate social responsibility, trade enterprise, trade networks.

В настоящее время в условиях повышения конкуренции, усиления роли гражданского общества в деятельности предприятий особое значение приобретает деловая репутация предприятия. Под ней можно понимать, с одной стороны, нематериальные активы предприятия, которые оцениваются количественно и оказывают влияние на рыночную стоимость предприятия (в частности, оценка гудвилла), а, с другой стороны, отношение к компании со стороны потребителей, поставщиков, посредников, акционеров и пр. ( т.е. имидж предприятия во внешней среде). Кроме того, большое значение в современных условиях приобретает устойчивость развития, т.е. такое развитие, которое удовлетворяет потребности настоящего времени, не ставя под сомнение возможности будущих поколений удовлетворять свои потребности. В этой связи нам видится целесообразным обратиться к вопросу корпоративной социальной ответственности (КСО) предприятий.

Кратко отметим, что в процессе развития концепции корпоративной социальной ответственности сформировались три основных теории:

- теория корпоративного эгоизма, которая была впервые озвучена М. Фридманом и предполагает трактовку корпоративной социальной ответственности бизнеса как ответственность перед своими акционерами;

- теория корпоративного альтруизма, которая явилась ее полной противоположностью и предполагает, что бизнес должен нести ответственность за внесение вклада в решение проблем общества (охрану окружающей среды, улучшение качества жизни и др.);

- теория «разумного эгоизма», которая в настоящее время широко распространена, предполагает, что фирма, которая занимает активную социально ответственную позицию, работает на формирование благоприятного социального окружения для себя и, следовательно, повышение долгосрочной устойчивости компании, в т.ч. в части прибыли.

Также в настоящее время имеет место формирование интегрированного подхода к социальной ответственности, в рамках которого предполагается, что свою социально ответственную деятельность компании сосредотачивают вокруг определенных направлений, которые наиболее близки организации.

В этой связи уделим внимание понятийному аппарату. В настоящее время имеет место множество определений корпоративной социальной ответственности, данных как отдельными западными и отечественными учеными, так и объединениями и ассоциациями. При этом несколько меняется формулировка самого предмета изучения («социальная ответственность», «корпоративная социальная ответственность», «социальная ответственность бизнеса» и др.).

Так, по мнению К. Дэвиса, социальная ответственность бизнеса связана с решениями, принимаемыми бизнесменами, по соображениям по крайней мере частично за пределами прямого экономического или технического интереса фирмы [13].

Далее, Э.М. Эпстейн считает, что корпоративная социальная ответственность относится в первую очередь к достижению результатов от организационных решений, касающихся конкретных вопросов или проблем, которые имеют положительные последствия для соответствующих заинтересованных сторон [14].

Ассоциация менеджеров России понимает под социальной ответственностью бизнеса добровольный вклад бизнеса в развитие общества, в социальной экономической и экологической сферах, связанный напрямую с основной деятельностью компании и выходящей за рамки определенного законом минимума. Как мы видим, здесь более ярко выражен интегрированный подход к определению КСО [8].

На основании данных Википедии, можно видеть, что корпоративная социальная ответственность (КСО, также называемая корпоративная ответственность, ответственный бизнес и корпоративные социальные возможности) определяется как концепция, в соответствии с которой организации учитывают интересы общества, возлагая на себя ответственность за влияние их деятельности на фирмы и прочие заинтересованные стороны общественной сферы. Это обязательство выходит за рамки установленного законом обязательства соблюдать законодательство и предполагает, что организации добровольно принимают дополнительные меры для повышения качества жизни работников и их семей, а также местного сообщества и общества в целом [15].

В более позднем определении КСО, данном уже упоминавшейся Ассоциацией менеджеров России, КСО трактуется как философия поведения и концепция выстраивания деловым сообществом, компаниями и отдельными представителями бизнеса своей деятельности, направленной на удовлетворение ожиданий заинтересованных сторон в целях устойчивого развития [3].

Европейская комиссия дает такое определение КСО: «КСО является концепцией, которая отражает добровольные решения компаний участвовать в улучшении общества и защите окружающей среды». Здесь основной акцент делается на добровольность участия компаний, их желание способствовать решению социальных проблем [2].

Несколько другие акценты расставляет Э. Давиньон, председатель Европейского движения предпринимателей за социальную консолидацию. С его точки зрения, под корпоративной социальной ответственностью не следует понимать ни благотворительность, ни развитие отношений с местным сообществом [6]. Осознанная заинтересованность бизнеса, приносящая пользу для общества в целом, отражает основную идею социальной ответственности [11].

По мнению С.А. Тимофеевой, КСО – это инструмент, с помощью которого компания информирует акционеров, сотрудников, партнеров, клиентов и общество о том, как она реализует «цели в отношении экономической устойчивости, социального благополучия и экологической стабильности, заложенные в стратегических планах развития» [9].

В стандарте ИСО 26000:2012 «Руководство по социальной ответственности» социальная ответственность определяется как ответственность организации за воздействие ее решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этическое поведение, которое:

- содействует устойчивому развитию, включая здоровье и благосостояние общества;

- учитывает ожидания заинтересованных сторон;

- соответствует применяемому законодательству и согласуется с международными нормами поведения;

- интегрировано в деятельность всей организации и применяется в ее взаимоотношениях [1].

Однако, несмотря на постоянно возрастающее внимание к рассматриваемому вопросу, единого общепринятого понимания социальной ответственности бизнеса или корпоративной социальной ответственности по-прежнему не существует. Тем не менее из перечисленного выше можно сделать выводы, что корпоративная социальная ответственность в современном понимании включает в себя несколько аспектов, в частности:

- экономический (забота о потребителях продукции и ее поставщиках, забота о персонале, взаимоотношения с государством и обществом);
- экологический (использование энергии, воды, очистка отходов и др.);
- социальный (ответственность фирмы за ее действия, охрана труда, отношение к работникам и др.).

При этом нужно отметить, что взаимосвязь этих аспектов подвижна и связана с тем, какие приоритеты выдвигает общество на настоящем этапе развития. Также нужно отметить, что гораздо большее внимание проблемам развития КСО уделяется зарубежными, чем отечественными учеными. Однако, предлагаемое ими понимание вопроса не в полной мере может быть применено к торговым предприятиям России.

Применительно к торговым предприятиям [12] под корпоративной социальной ответственностью в основном понимают добровольную деятельность торговых предприятий по улучшению жизни общества и охране окружающей среды [5].

В этой связи встает вопрос, как измерить уровень корпоративной социальной ответственности предприятия, в частности, торгового. Согласно программе развития ООН, можно выделить три уровня социально ответственного поведения фирмы:

- 1) базовый уровень, которого достигли все компании, работающие в соответствии с законодательством. На данном уровне принципы КСО не реализуются;
- 2) второй уровень связан с повышением качества внутренней среды для работников предприятия;
- 3) третий уровень связан с развитием общества, повышением качества жизни населения в месте дислокации предприятия [6].

Проанализируем деятельность торговых сетей в сфере корпоративной социальной ответственности. Здесь следует отметить деятельность компании X5 Retail Group, которая включает в себя следующие составляющие:

- 1) благотворительность (взаимодействие с различными благотворительными фондами, поддержка многодетных семей и т.п.)

2) улучшение условий труда и отдыха работников компании (социальный пакет, взаимодействие с учебными организациями, внедрение системы вознаграждений работников, повышение их квалификации, контроль безопасности труда и др.);

3) охрана окружающей среды (участие в программах по снижению количества отходов, продажи экологически чистых упаковочных пакетов, взаимодействие с Гринпис и др.).

X5 Retail Group» реализует программы «Конфетка доброты», «Перекресток жизни», «Пакеты, сдавайтесь!», «Здоровье на Пятерочку», «Карусель детям.

Также уделяет активное внимание развитию КСО торговая сеть «АШАН Ритейл Россия», реализуя различные проекты в области корпоративной социальной ответственности в рамках общемировой практики по проведению мероприятий устойчивого развития. Во всех магазинах сети работают специальные комитеты, осуществляющие контроль за управлением отходами, сокращением потребления электроэнергии и контроль за проектами для клиентов и сотрудников. В центральном офисе закупок ведется работа по улучшению взаимодействия между АШАН и его поставщиками. В качестве основных направлений политики КСО сети АШАН выделяет укрепление потенциала регионов присутствия компании и страны в целом, создание условий для профессионального и личностного роста своих сотрудников, а также расширения возможностей и удовлетворения потребностей ожиданий клиентов. Руководством компании основными успехами видятся сокращение потребляемой электроэнергии, создание комитетов КСО в гипермаркетах, внедрение программы «Голос поставщика», интеграция формата супермаркета в благотворительную деятельность компании, увеличение объема социальных инвестиций. «Ашан» также реализует программы «Школа для всех», «Мир вокруг нас», «Марафон добра» и др. [17].

Далее, анализ годовой отчетности за 2016 год компании «Лента» свидетельствует о наличии обращений компании к принципам социальной ответственности. В отчете выделяются шесть направлений КСО:

- 1) создание привлекательных рабочих мест, обучение и развитие персонала. Так, объем обучения составил 44,8 часов на одного сотрудника;
- 2) низкие цены и удовлетворение запросов покупателей;
- 3) ориентация на работу с местными товаропроизводителями. В соответствии с отчетами, товары местных поставщиков составляют основу

ассортимента магазинов «Ленты». Товары местных производителей составляют 22,2% общего ассортимента, более 50% ассортимента свежих продуктов питания;

4) забота об окружающей среде. Осуществляются сокращение отходов, сокращение потребления энергии, за год отправлено 43075 тонн бумаги на переработку;

5) инвестиции в экономику региона и в поддержку местных сообществ (акции по сбору макулатуры, посадка деревьев, очистка берегов от мусора и др.).

б) охрана труда и техника безопасности. Реализуется программа «Лента – активная безопасность», нацеленная на выявление и предупреждение рисков, которые могут привести к несчастным случаям [18].

В годовом отчете компании SPAR International явно не выделяется раздел «КСО», однако, отмечается, что участие в общественной жизни – одна из основополагающих ценностей бренда компании и их [16]. Отмечается также привнесение ценностей в локальное сообщество множеством разных способов: от создания новых рабочих мест до поддержки нуждающихся посредством волонтерского труда или благотворительных пожертвований. SPAR International работает со своими партнерами, объединяя в рамках своего подхода вклад в развитие локальных сообществ, благотворительность, экологическую сознательность, более качественное сырье, здоровье и благополучие. Кроме того, SPAR International установил прямые партнерские отношения с Мировым альянсом за улучшение питания GAIN.

Включают в свою деятельность мероприятия по корпоративной социальной ответственности и другие торговые сети. В частности, «Дикси» реализует программы «Мы строим детские площадки», «Неравнодушные соседи»; «Седьмой Континент» – «Открытые сердца»; «Метро» – «Большое детское спасибо».

Особую позицию занимает в данном случае компания «Магнит». Несмотря на то, что миссия компании звучит следующим образом: «Мы работаем для повышения благосостояния наших покупателей, сокращая их расходы на покупку качественных товаров повседневного спроса, бережно относясь к ресурсам компании, улучшая технологию и достойно вознаграждая сотрудников», а в стратегии развития есть пункт «Формирование высокого уровня лояльности к бренду со стороны ключевой аудитории», конкретные мероприятия по ее достижению не указаны. Исходя из данных сайта компании, никаких данных о совместных мероприятиях с заинтересованными сторонами не обнаружено. Информирование осуществляется по отдельным

социальным вопросам в отношении внутренних стейкхолдеров. В квартальной отчетности, имеющейся на сайте, никакой информации о КСО не найдено. Однако, компании неоднократно присуждалось звание «Привлекательный работодатель года», из чего косвенно можно сделать вывод, что компания уделяет внимание развитию отношений с работниками, тем более, что у компании имеются отдельные программы социальных гарантий и развития персонала. Тем не менее, руководство компании утверждает, что на жестком конкурентном рынке никакой социальной ответственности быть не может, т.к. компания не может иметь неформализованные расходы [24]. Эта позиция косвенно подтверждается тем, что на сайте компании не обнаружено каких-либо формализованных элементов управления социальной ответственностью.

Как видим, имеются сильно отличающиеся позиции о необходимости формирования уровня корпоративной социальной ответственности для торговых предприятий. При этом нужно понять, какие критерии предъявляются компаниям потребителями, работниками предприятий и обществом в целом. Кратко приведем данные экспресс-опроса.

С одной стороны, многие потребители утверждают, что для них важен уровень корпоративной социальной ответственности в предприятиях, куда они регулярно (минимум раз в неделю) приходят за покупками. С другой стороны, при этом они имеют весьма отдаленное представление о понятии КСО в принципе, ассоциируя ее, как правило, в первую очередь с качеством товара и торгового обслуживания. Здесь наблюдается проблема выстраивания приоритетов отношений с потребителями. Иными словами, качество товара и торгового обслуживания – это те минимальные требования, которые потребитель предъявляет к компании, и их нужно удовлетворять в первую очередь, а уже затем развивать остальные направления социальной ответственности.

Далее, часть потребителей уверяют, что они никогда не слышали об участии известных им торговых предприятий в благотворительных акциях, акциях по защите окружающей среды и др., несмотря на то, что данные мероприятия и программы, проходящие в торговых сетях, освещались в разное время на официальных сайтах компаний, их страницах в социальных сетях, информационных материалах непосредственно в магазинах.

Меньшинство опрошенных отвечают, что это для них не имеет значения, более того, даже если бы они узнали, что предприятие не развивает свою КСО, они все равно



будут в него приходить, пока их устраивают его местоположение, цены, качество товаров и обслуживания.

Тем не менее, несмотря на в основном пассивное отношение потребителей, рейтинг КСО компаний является предметом пристального внимания уже в течение нескольких лет.

В частности, в 2013 году компанией «ЭкоПромСистемы» ([www.ecoproms.ru](http://www.ecoproms.ru)) совместно с «Национальной службой мониторинга» ([www.monitornews.ru](http://www.monitornews.ru)) подготовлен рейтинг корпоративной социальной ответственности крупнейших компаний, работающих на российском рынке. В данном рейтинге компании ранжировались по следующим критериям:

- уровень взаимодействия с заинтересованными сторонами (от ограниченного информационного взаимодействия до совместной разработки и реализации социальных программ);

- уровень информирования заинтересованных сторон (от выпуска на регулярной основе открытой нефинансовой отчетности по всем составляющим КСО до открытых нефинансовых отчетов, проходящих независимый аудит);

- характер социальной активности (от осуществления в виде разовых мероприятий для внешних стейкхолдеров отдельных программ для внутренних стейкхолдеров до осуществления комплексного, в т.ч. в идее социального инвестирования):

- характеристика системы управления социальной ответственностью (от внедрения отдельных элементов формализованной комплексной системы управления социальной ответственностью до проведения самооценки по стандарту ИСО 26000 / сертификация по стандарту SA 8000) [19].

Согласно данному рейтингу, торговые компании распределились следующим образом:

- в категории «Деятельность компании в сфере КСО» X5 RETAIL GROUP на 16-17 месте, Магнит на 20 месте;

- в категории «Освещение деятельности компании в сфере КСО в СМИ», X5 RETAIL GROUP и Магнит с рядом других компаний на 14-20 месте;

- в интегральном рейтинге X5 RETAIL GROUP на 17 месте, Магнит на 20 месте.

Остальные торговые сети в данном рейтинге не представлены.

Далее, начиная с 2014 года, имеются данные о рейтинге социальной ответственности российских компаний, подготовленном Агентством политических и экономических коммуникаций (АПЭК). По результатам рейтинга, сформированного в 2014 году, компания Ашан находилась на 79 месте, X5 RETAIL GROUP – на 85, «Дикси» и «Магнит», соответственно, на 88 и 89 местах, Метро Кэш энд Керри – на 95, «Лента» – на 99 месте [21].

В рейтинге, сформированном в июне 2015 года, ситуация несколько изменилась. Компания Метро Кэш энд Керри резко поднялась на 42 место (лидирующая позиция среди торговых предприятий), при этом Магнит, что интересно, занял 77 место, обогнав X5 RETAIL GROUP (82 место) и Ашан (84 место) [20]. К сожалению, сравнить эти результаты с 2013 годом можно только с определенной долей условности, т.к. данный рейтинг был сформирован с использованием другой методики, а именно, путем опроса, в котором приняли участие 40 экспертов (в том числе представители Центра корпоративной социальной ответственности Прайсвотерхаус Куперс, Национального Института системных исследований проблем предпринимательства, Объединения профсоюзов России СОЦПРОФ, Института региональных проблем, Фонд региональных социальных программ «Наше будущее» и др.).

В дальнейших рейтингах оценивалась деятельность по КСО не компании в целом, а отдельных менеджеров. В частности, рейтинг «ТОП-25 менеджеров по корпоративной социальной ответственности», представленный Ассоциацией менеджеров на VIII форуме People Investor в Российском экономическом университете имени Г. В. Плеханова, был организован так, что участники рейтинга голосовали друг за друга – экспертами стали все кандидаты, подавшие заявку на участие. Традиция была продолжена рейтингом «ТОП-50 российских менеджеров по корпоративной социальной ответственности» - 2016, также представленном Ассоциацией. Рейтинг призван стать главным ориентиром качества управления в профессиональной среде менеджеров по КСО. В данном рейтинге из всех исследуемых компаний 43 место заняла директор по внешним и корпоративным связям группы компаний «Дикси» Куманина Екатерина Олеговна [22]. Менеджеры остальных торговых компаний в рейтинге вообще не представлены.

Конечно, надо отметить, что по имеющимся данным различных рейтингов трудно составить комплексное представление об уровне развития в торговых компаниях корпоративной социальной ответственности, хотя бы в силу различий в

методиках составления рейтингов. Тем не менее, данные рейтинги доказывают устойчивый интерес общественности к этому вопросу.

При этом хотелось бы отметить, что рейтинги могли бы быть более прозрачны и объективны, если бы эксперты не просто выставляли оценку за уровень корпоративной социальной ответственности, как они сами ее понимают, а оценка формировалась бы как средневзвешенная по критериям, выделенным, например, Международным стандартом GRI (Global Reporting Initiative – Глобальная инициатива по отчетности) [23], среди которых, в частности, торговым предприятиям можно было бы обратить особое внимание на такие критерии, как:

- воздействие на потребителя (объем продаж, географическое распределение по рынкам, соответствие товаров (услуг) экологическим требованиям и др.);

- воздействие на поставщиков (доля контрактов, которые были оплачены в соответствии с оговоренными условиями, экологическая оценка поставщиков, оценка отношений с поставщиками);

- воздействие на персонал (охрана труда работников, обучение и образование, взаимоотношения сотрудников с руководством и др.);

- воздействие на общество (снижение отходов и выбросов, величина инвестиций в социальные мероприятия, количество положительных отзывов и публикаций от местных сообществ и др.).

Отдавая должное необходимости учета общественного мнения об уровне корпоративной социальной ответственности предприятий, хотелось бы все же отметить в заключение, что использование данных критериев позволило бы получить более обоснованные и сопоставимые результаты, которые позволили бы более объективно оценить уровень КСО, в частности, в торговых предприятиях.

### **Список литературы**

1. ГОСТ Р ИСО 26000-2012 Руководство по социальной ответственности: <http://docs.cntd.ru/document/1200097847> (дата обращения 25.09.2017.)
2. Григорян Е.С. Корпоративная социальная ответственность. - М.: Изд-во «Дашков и Ко», 2016. – 248 с.
3. Доклад о социальных инвестициях в России за 2004 год/ под общ. ред. С.Е. Литовченко.- М.: Ассоциация менеджеров, 2004 г. – С.8.

4. Калашникова И.В. Формирование устойчивой деловой репутации на основе управления корпоративной социальной ответственностью (на примере торгового бизнеса)// Вестник научных конференций. 2015. № 4-5(4). Вопросы образования и науки: по материалам международной научно-практической конференции 31 декабря 2015 года. Часть 5. 120 с.
5. Майорова Е.А., Иванов Г.И. Результаты исследования восприятия покупателями социальной ответственности торговых структур. Наука и бизнес: пути развития.- 2015 -№5. С. 129-132.
6. Морозова И.С. Корпоративная социальная ответственность в информационном обществе // Информационный гуманитарный портал «Знания - Понимания. Умения».- 2011.-№6.
7. Открытая корпоративная отчетность как триединый итог экономической, социальной, экологической ответственности компании // АФК «Система». Библиотека менеджера. М.- 2004.- С. 19.
8. Социальная ответственность бизнеса: актуальная повестка/ под ред. С.Е. Литовченко, Н.И. Корсакова. – М.: Ассоциация менеджеров, 2003.
9. Тимофеева С.А. Оценка основных результатов формирования социальной отчетности в России // Международный бухгалтерский учет, 2012.- № 12.- С. 39–46.
10. Трещевский Ю. И., Никитина Л.М. Методология исследования корпоративной социальной ответственности. //Социально-экономические явления и процессы. - 2010.- № 3 (19).- С. 244-248.
11. Хохлова Т.П. Служить Делу или Деньгам? // Менеджмент в России и за рубежом. - – 2007. - №3. – С. 130-134.
12. Чкалова О.В. Характеристика розничных торговых предприятий в России и за рубежом //Современная торговля. - 2007. - № 10. - С. 17-24.
13. Davis, K. Can Business afford to ignore social responsibilities? California Management Review, 1960, 2, 70-76.
14. Epstein, E.M. The corporate social policy process: Beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate social responsiveness. California Management Review, 1987, 29, 99-114.
15. Википедия: <https://ru.wikipedia.org/wiki> (дата обращения 10.09.2017).

16. Годовой отчет SPAR International -2016. Режим доступа: <http://spar-international.com/wp-content/uploads/2016/03/Russian-SPAR-AR16.pdf> (дата обращения 22.09.2017).
17. Отчет корпоративной социальной ответственности 2016 АШАН Ритейл Россия: [https://www.auchan.ru/ru/auchan\\_in\\_russia](https://www.auchan.ru/ru/auchan_in_russia) (дата обращения 20.09.2017).
18. Раскрывая потенциал: годовой отчет компании «Лента»-2016// Сайт раскрытия отчетности инвесторам: <http://www.lentainvestor.com/ru/files/file/download/id/1095> (дата обращения 20.09.2017).
19. Региональные комментарии: <http://www.regcomment.ru/articles/rejting-sotsialnoy-otvetstvennosti-rossijskikh-kompaniy-v-iyune-2015-goda/> (дата обращения 20.09.2017).
20. Рейтинг корпоративной социальной ответственности крупнейших компаний, работающих на российском рынке: [http://ecoproms.ru/?page\\_id=725](http://ecoproms.ru/?page_id=725) (дата обращения 20.09.2017).
21. Рейтинг социальной ответственности российских компаний в марте 2014 года// Национальный рейтинг: <http://russia-rating.ru/info/607.html> (дата обращения 21.09.2017).
22. Рейтинг «ТОП-50 российских менеджеров по корпоративной социальной ответственности» - 2016: <http://bc.rbc.ru/2016/ksoefficiency/> (дата обращения 20.09.2017).
23. Руководство по отчетности в области устойчивого развития G4: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Russian-G4-Part-One.pdf> (дата обращения 19.09.2017).
24. Forbes: [www.forbes.ru/ekonomika-opinion/lyudi/71972-printsipy-sergeya-galitskogo](http://www.forbes.ru/ekonomika-opinion/lyudi/71972-printsipy-sergeya-galitskogo) (дата обращения 19.09.2017).