

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Юго-Западный государственный университет»
(ЮЗГУ)

Кафедра региональной экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной работе
О.Г. Локтионова
« 15 » 12 (ЮЗГУ) 2017 г.

Корпоративная социальная ответственность

Методические рекомендации для практической работы студентов
направления подготовки 38.03.02 Менеджмент

Курск 2017

УДК 65.01

Составитель И.В. Андросова

Рецензент

Доктор экономических наук, профессор *Ю.В. Вертакова*

Корпоративная социальная ответственность: методические рекомендации для практической работы / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: И.В. Андросова. Курск, 2017. 21 с.: прилож. 1. Библиогр.: с. 16-18.

Включают общие положения, широкий набор различных видов работы обучающихся при освоении дисциплины «Корпоративная социальная ответственность»: содержание практических занятий студентов, список рекомендуемой литературы и информационное обеспечение дисциплины. Обеспечивают необходимые задания для аудиторной работы студентов. Методические рекомендации помогают сформировать студентам знания, умения и навыки в области управления, развить у студентов перспективное мышление и творческие способности к исследовательской деятельности, усвоить необходимые компетенции, формируемые в результате изучения дисциплины.

Предназначены для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент очной и заочной форм обучения.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать *15.12.17*. Формат 60x84 1/16.
Усл. печ. л. *10*. Уч.-изд. л. *99*. Тираж 100 экз. Заказ *4855* Бесплатно.
Юго-Западный государственный университет
305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94.

СОДЕРЖАНИЕ

1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ	4
2. СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ	7
3. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	16
ПРИЛОЖЕНИЕ	18

1.ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Общие положения

Цель дисциплины

Целью преподавания дисциплины «Корпоративная социальная ответственность» является формирование теоретических знаний и практических навыков по вопросам эффективного корпоративного управления, учитывающего интересы всех заинтересованных сторон общественной сферы; дать целостное представление основ систематических знаний в области корпоративной социальной ответственности, имеющей нормативные, стилевые, функциональные особенности, которые выступают организующим началом современных корпораций и корпоративных отношений.

Задачи дисциплины

- изучение теоретических подходов (зарубежных и российских) к концепции КСО;
- изучение основных концептуальных положений формирования и практической реализации КСО;
- рассмотрение роли КСО в развитии компании и определение направлений её совершенствования;
- приобретение практических навыков в области разработки и формирования политики КСО;
- развитие навыков деловой этики, принятия этических управленческих решений и готовности нести за них ответственность;
- анализировать нефинансовую (социальную) отчетность компании;
- применять на практике основные требования международных стандартов по социальной ответственности, охране труда и экологической безопасности;
- уметь определять направления совершенствования корпоративной социальной ответственности, адаптированных к финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- владеть методами исследований в сфере социальной ответственности бизнеса;
- методами прогнозирования развития системы корпоративной социальной ответственности;
- формирование навыков разработки социальных программ

и социальных отчетов организации.

Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Обучающиеся должны

знать:

- знать инструменты регулирования КСО (международные организации, стандарты, рейтинги и т.п.), роль государства в развитии и поддержании КСО в России;
- знать основные положения, недостатки, структуру и формы представления кодексов этики и этических программ;
- знать экологические корпоративные обязательства, основные экологические проблемы, их причины и законы по защите окружающей среды;
- знать основные индикаторы результативности КСО; индексы и рейтинги КСО; систему оценки корпоративной социальной ответственности;
- знать этапы составления корпоративной социальной отчетности, документы, регулирующие отчетность, информационные потребности стейкхолдеров, преимущества составления социальной отчетности;
- знать основные понятия и принципы стратегии социально ответственного инвестирования; типы стратегий социально ответственного инвестирования;
- знать виды социальных и экологических инвестиционных индексов;
- знать основные перспективы развития КСО; направления совершенствования подходов к КСО в России и за рубежом.

уметь:

- анализировать современные представления о КСО, его роль в современном российском бизнесе;
- идентифицировать, анализировать и ранжировать ожидания заинтересованных сторон организации с позиций концепции КСО;
- оценивать риски и эффективность принимаемых инвестиционных решений в области КСО;
- учитывать влияние факторов внешней среды на социальный имидж организации;

- анализировать корпоративные социальные отчетности российских и зарубежных организаций;
- идентифицировать, анализировать и ранжировать ожидания заинтересованных сторон организации с позиций концепции КСО;
- учитывать аспекты корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегии организации.

владеть:

- методами количественного анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования;
- приемами анализа корпоративной социальной отчетности российских и зарубежных организаций;
- методикой оценки принимаемых финансовых решений с точки зрения их влияния на социальный имидж компаний;
- современными навыками информационного обеспечения процессов корпоративной социальной ответственностью.

У обучающихся формируются следующие **компетенции:**

- способностью находить организационно - управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2);
- способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК-3).

1.2. Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость (объем) дисциплины составляет 2 зачетных единиц (з.е.), 72 академических часа.

Таблица 3 – Объем дисциплины

Виды учебной работы	Всего, часов
Общая трудоемкость дисциплины	72
Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) (всего)	36,1
в том числе:	

лекции	18
лабораторные занятия	0
практические занятия	18
экзамен	0
зачет	0,1
курсовая работа (проект)	не предусмотрена
расчетно-графическая (контрольная) работа	не предусмотрена
Аудиторная работа (всего):	36
в том числе:	
лекции	18
лабораторные занятия	0
практические занятия	18
Самостоятельная работа обучающихся (всего)	36
Контроль / зач. (подготовка к зачету)	0

2. СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Тема 1. Сущность и содержание корпоративной социальной ответственности как системы социально-экономических отношений

Зарождение феномена «корпоративная социальная ответственность». Подходы к определению сущности КСО. Принципы социальной ответственности. Программы социальной ответственности предприятий. Основные направления внутренней и внешней социальной политики.

Вопросы для контрольного опроса

1. Что такое КСО и в чем заключается ее сущность?
2. Социальная ответственность бизнеса как комплекс.
3. Выделите характерные тенденции, возникшие на фоне повышения социальной ответственности корпорации.
4. История развития ккорпоративной социальной ответственности.
5. Охарактеризуйте основные концепции корпоративной социальной ответственности.

6. Дайте описание модели пирамиды корпоративной социальной ответственности.

7. Выделите основные компоненты корпоративной социальной ответственности по направленности действий.

8. Факторы, воздействующие на укрепление взаимосвязи частного бизнеса и общества.

9. Основные преимущества социально ответственного поведения бизнеса.

10. Кто такие стейк-холдеры?

Кейс -задача

Крупнейший банк Великобритании «Co-operative bank» – один из лидеров в распространении принципов социальной ответственности в банковской сфере.

Важный документ, регулирующий его деятельность, – «Политика этических инвестиций». Она включает 8 пунктов, где описывается позиция компании в отношении социальных инвестиций, определяющих ее отказ от участия в сделках по продаже оружия представителям диктаторского режима, от инвестиций в табачные компании и организации, занимающиеся производством и продажей натурального меха.

«Co-operativebank» стал одним из первых английских банков, опубликовавших ежегодный отчет (за 1997г.) о политике и программе социальной ответственности. Компания регулярно проходит социальный аудит и основывает свою маркетинговую политику на этических принципах.

Помимо внедрения КСО в деловую практику, публикации своей политики и отчетов, банк расходует более 3,2 млн. долл. США на различные общественно значимые программы.

Задание.

1. Определите, какой концепции корпоративной социальной ответственности придерживается данная компания. Охарактеризуйте данную концепцию.

2. Какие выгоды извлекает компания из публикаций своих ежегодных отчетов о политике и программе социальной ответственности?

Тема 2. Зарубежный и отечественный опыт развития корпоративной социальной ответственности

Зарубежный опыт развития КСО. Особенности восприятия и развития КСО в современной России. Международные и отечественные организации, занимающиеся вопросами КСО. Деятельность международных организаций в области КСО.

Вопросы для контрольного опроса

1. Сущность государственно-частного партнерства в системе КСО.
2. Основные формы государственно-частного партнерства в экономической сфере.
3. Механизмы государственно-частного партнерства в форме концессий.
4. Расскажите исторические аспекты возникновения КСО.
5. Проблемы реализации ГЧП в сфере экономики.

Тема 3. Модели КСО в мире и подходы к выделению ее уровней

Базовые модели КСО. Модификация базовых моделей КСО в мировой практике. Становление российской модель КСО. Подходы к выделению уровней КСО.

Вопросы для контрольного опроса

1. Какие модели КСО вы знаете?
2. Охарактеризуйте американскую модель корпоративной социальной ответственности.
3. Охарактеризуйте европейскую модель корпоративной социальной ответственности.
4. Компоненты американской и европейской моделей корпоративной социальной ответственности.
5. Проведите сравнительную характеристику национальных моделей корпоративной социальной ответственности.
6. нормативно-правовая база регулирования отношений КСО.

7. Какие уровни корпоративной социальной ответственности существуют?
8. Проблемы внедрения принципов КСО в России.
9. какие основные приоритеты в корпоративной социальной ответственности в России.
10. Стадии эволюции корпоративной социальной ответственности.

Тема 4. Методология оценки корпоративной социальной ответственности в современной экономике

Международные стандарты КСО. Формирование и развитие российских стандартов КСО. Рейтинговые индексы оценки корпоративной социальной ответственности. Рейтинговые оценки социальной ответственности организаций в России. Методики оценки добровольной КСО в регионе и «Матрица ЭСИСП».

Вопросы для собеседования

- 1) Назовите показатели, которые чаще всего применяют при оценке уровней социальной ответственности бизнеса ?
- 2) Назовите разделы оценки корпоративной социальной ответственности агентства "репутация"?
- 3) Какая информация подлежит оценке а ходе рейтингового обследования уровня социальной ответственности организации ?
- 4) Термин "Стейкхолдеры" это ?
- 5) Термин "Социальный аудит" это ?
- 6) На какие три группы поменяют разделение показателей при оценке уровня социальной ответственности бизнеса ?
- 7) Назовите признаки технологизации?
- 8) Какие задачи позволяет решить технологизация управления социальным процессом ?
- 9) Назовите три наиболее популярные в мировой практике методологии результатов деятельности организации используемых в различных отраслях экономики ?
- 10) Назовите этапы методики выбора партнеров (инвесторов) организации?

Тема 5. Стандарты отчетности по КСО

Международные конвенции и стандарты КСО первого и второго поколения. Опыт подготовки социальных (нефинансовых) отчетов в России. Оценка вклада предприятия в развитие общества на основе корпоративной нефинансовой отчетности.

Вопросы для дискуссии

1. Что такое социальная ответственность?
2. Какие существуют преимущества стандартов для компаний?
3. Какие существуют преимущества стандартов для персонала?
4. Основные тенденции в сфере нефинансовой отчетности.
5. Информационная база для расчета индексов и оценки состояния КСО.
6. Оценка управления корпоративной социальной ответственностью.
7. Уровни оценки корпоративной социальной ответственности.
8. Нормативное обеспечение процесса управления КСО.
9. Основные функции нефинансовой отчетности.
10. Что позволяет получить использование стандартов социальной отчетности?

Тема 6. Механизмы реализации корпоративной социальной ответственности

Заинтересованные стороны организации.

Система ценностей организации. Инструменты реализации, этапы проектирования и внедрения систем менеджмента социальной ответственности организаций

Тестовые задания

1. Долгое время существовало мнение, что КСО есть чисто _____ явление:
а) Русское

- b) Японское
- c) Американское
- d) Китайское

2. В силу природы американского предпринимательства, зиждущегося на максимальной свободе субъектов, многие сферы общества остаются до сегодняшнего дня:

- a) регулируемые государством
- b) регулируемые обществом
- c) саморегулируемыми

3. Для США характерно _____ вторжение государства в частный сектор.

- a) минимальное
- b) умеренное
- c) максимальное

4. Модели СОБ в США и Европе совсем недавно были определены как _____ формы КСО:

- a) открытые
- b) скрытые
- c) открытые и скрытые

5. Одной из основных особенностей континентальной модели КСО является его _____.

- a) саморегулирование
- b) государственное регулирование
- c) регулирование обществом

6. КСО в Великобритании сочетает в себе элементы _____ и континентальной моделей

- a) русской
- b) американской
- c) европейской

7. Повышенный интерес СМИ. Например, «Таймс» публикует индексы социальной ответственности в своем еженедельном разделе «Профиль Компании» - характерный признак для:

- a) русской модели
- b) американской модели

- c) британской модели
 - d) японской модели
8. Около 80% крупнейших национальных компаний включают социальную отчетность в _____ финансовые отчеты.
- a) ежемесячные
 - b) ежеквартальные
 - c) ежегодные
9. Общей тенденцией, как для британской, так и континентальной модели КСО является
- a) Взаимоотношение с персоналом
 - b) Опыт западных компаний
 - c) очевидная скрытая форма с постепенным движением в сторону открытой модели
 - d) нет верного ответа
10. Российские предприниматели вслед за своими зарубежными коллегами потихоньку признают КСО эффективным инструментом управления _____ рисками.
- a) материальными
 - b) не материальными
 - c) финансовыми
 - d) нефинансовыми

Кейс- задача

Заработная плата всех работников компании «Ветер перемен» находится в определенной зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы. «Ветер перемен» своевременно оплачивает налоги, также делает отчисления в негосударственные социальные фонды по своей инициативе. Администрация данной компании ставит целью выход на новые рынки, улучшение качественных характеристик посредством материального стимулирования работников и расширение рабочего штата в ближайшей перспективе. Сотрудники компании очень дорожат своими рабочими местами при таких условиях работы.

Задание.

1. Определите уровень корпоративной социальной ответственности данной компании.
2. Что необходимо сделать руководству этой компании, чтобы подняться на новые уровни социальной ответственности?

Тема 7. Инструменты реализации корпоративной социальной ответственности

Формы и виды социальной ответственности современного бизнеса: спонсорство, патронаж и благотворительность. Принципы функционирования системы благотворительности, формы и мотивы благотворительности. Факторы развития благотворительной деятельности в России и их социальная эффективность.

Коллективный договор как один из инструментов реализации КСО.

Кейс - задача

В 2016 году корпоративную социальную ответственность российских компаний впервые измерили рейтингом. О присвоении первых национальных рейтингов КСО объявило на пресс-конференции 17 сентября.

В 2016 году рейтинг корпоративной социальной ответственности присвоен следующим компаниям:

- ОСАО «Ингосстрах»: рейтинг «AAA(s)»
- Группа компаний «Новард»: рейтинг «AAA(s)»
- ОАО «АК «Трансаэро»: рейтинг «AAA(s)»
- ОАО «Пивоваренная компания «Балтика»: рейтинг «AA(s)»
- ОАО «МТС»: рейтинг «AA(s)»
- ОАО «Ростелеком»: рейтинг «AA(s)»
- ОАО «РусГидро»: рейтинг «AA(s)»
- ОАО «ОТП Банк»: рейтинг «A(s)»
- Инвестиционно-строительная компания «ТЕКТА GROUP»(ООО «ТЕКТА»): рейтинг «A(s)»

Задание.

1. Чем характеризуется каждый из трех уровней: AAA(s), AA(s), A(s)?
2. На какие международные стандарты опирается данный рейтинг?

Тема 8. Социальные инвестиции как элемент социальной ответственности бизнеса

Необходимость перехода к КСО как социальным инвестициям. Корпоративные социальные инвестиции как элемент современного управления. Структура отраслевых социальных инвестиций. Инструменты измерения социальных инвестиций. Репутационный имидж - инструмент для привлечения инвестиций. Социальные инвестиции в России. Оценка эффективности инвестиций в человеческий капитал в условиях модернизации современной России.

Темы для составления социальных проектов

1. «Поддержки семьи»
2. «Экология»
3. «Профилактика болезней и создания здоровой среды»
4. «Поддержка спорта»
5. «Поддержка культуры»
6. «Развитие городской среды и сервисов»
7. «Помощь социально незащищенным слоям населения»
8. «Поддержка образования и науки»
9. «Социальное предпринимательство»
10. «Корпоративные социальные проекты»

Тема 9. Проблемы и перспективы развития в области КСО

Влияние КСО на имидж компании. Критика концепции социальной ответственности. Проблемы КСО. Перспективы развития движения в области социальной ответственности.

Темы для написания эссе

1. Формы социальной активности в современном обществе.
2. Классификация социальной активности в современном обществе.
3. Модели взаимодействия бизнеса и власти в России.
4. Организационно-правовые формы социальных предприятий в мировой практике.

5. Сравнение организаций по отношению к социальной ответственности.

3. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

3.1. Основная и дополнительная литература

Основная литература

1. Григорян Е.С. Корпоративная социальная ответственность [Электронный ресурс]: учебник / Е.С.Григорян, И.А.Юрасов, - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 248с. Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book & id=387010>

2. Поварич И.П. Корпоративная социальная ответственность [Электронный ресурс]: учебное пособие / И.П.Поварич, - Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2013. - 149с. Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book & id=437483>

3. Маяцкая И.Н. Экономические основы социальной работы [Электронный ресурс]: учебник / И.Н.Маяцкая, - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2014. - 264с. Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book & id=135042>

Дополнительная литература

4.Глянько А.П. Управление этикой и социальной ответственностью компании [Электронный ресурс]: учебник/ А.П.Глянько, - М. : Лаборатория книги, 2011. - 103 с. Режим доступа: https://biblioclub.ru/index.php?page=author_red&id=51287

3.2. Другие учебно-методические материалы

Журналы (периодические издания):

1. Известия ЮЗГУ.
2. Известия ЮЗГУ. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент.
3. Вопросы экономики.

4. Инновации.
5. Управление рисками.
6. Менеджмент в России и за рубежом.
7. Маркетинг в России и за рубежом.
8. Эксперт РА.
9. Российский экономический журнал.

3.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети Интернет, необходимых для освоения дисциплины

1. Wiley online library - www.onlinelibrary.wiley.com
2. Университетская библиотека онлайн - www.biblioclub.ru
3. Научная библиотека Юго-Западного государственного университета - <http://www.lib.swsu.ru/2011-02-23-15-22-58/2012-08-30-06-40-55.html>
4. Научная электронная библиотека eLibrary.ru (официальный сайт) - <http://elibrary.ru>
5. Информационно-аналитическая система ScienceIndex РИНЦ – www.elibrary.ru/defaultx.asp
6. Электронно-библиотечная система IPRbooks – www.bibliocomplectator.ru/available

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Вопросы тестирования по дисциплине «Корпоративная социальная ответственность»

1. К процессам КСВ не относятся:

- а) социальные программы
- б) оценка среды ведения бизнеса
- в) управление заинтересованными сторонами
- г) управление проблемами

2. В блок «результаты корпоративного поведения» модели КСД не входит:

- а) воздействие на общество
- б) социальные программы
- в) социальная политика
- г) оценка среды ведения бизнеса

3. К преимуществам реализации социальной ответственности компании не относится:

- а) укрепление репутации компании
- б) повышение рисков компании
- в) повышение инвестиционной привлекательности бизнеса
- г) повышение лояльности сотрудников

4. Корпоративная социальная ответственность подразумевает, что бизнес не принимает на себя дополнительные обязательства в решении:

- а) социальных проблем,
- б) экологических проблем,
- в) экономических вопросов
- г) политических вопросов

5. Инвесторы, которые проверяют объекты инвестиций на социальное и экологическое соответствие – это:

- а) внешние инвесторы
- б) внутренние инвесторы
- в) этические инвесторы
- г) только зарубежные инвесторы

6. Восприимчивость компании к общественным воздействиям оценивается в следующей последовательности:

- а) Будет ли реагировать?- Реагирует ли?-Способна ли реагировать?
- б) Способна ли реагировать?-Реагирует ли?- Будет ли реагировать?
- в) Реагирует ли?- Способна ли реагировать?- Будет ли реагировать?
- г) Способна ли реагировать?- Будет ли реагировать? - Реагирует ли?

7. Важную роль в широте и эффективности восприимчивости компании к общественным нуждам играют:

- а) управленческие компетенции
- б) бизнес-партнеры
- в) правительственные институты
- г) организационная структура

8. Концепция корпоративной социальной восприимчивости ориентирована на:

- а) нормативные принципы взаимодействия бизнеса и общества
- б) процессы взаимодействия бизнеса и общества
- б) результаты взаимодействия бизнеса и общества
- в) эффективность взаимодействия бизнеса и общества

9. На втором этапе становления КСО основной вклад сделали специалисты в области:

- а) производственного менеджмента
- б) экономики
- в) маркетинг
- г) этики бизнес

10. На втором этапе становления КСО развивалась в основном:

- а) позитивная наука
- б) наука об управлении организациями
- в) нормативная наука
- г) социология

11. КСД как развитие КСО начала формироваться:

- а) в начале сороковых годов прошлого столетия
- б) в начале пятидесятих годов прошлого столетия
- в) в начале шестидесятих годов прошлого столетия
- г) в начале семидесятих годов прошлого столетия
- д) в начале восьмидесятих годов прошлого столетия

12. Этапом эволюции КСО, интегрирующим подходы, характерные для нормативной и позитивной наук является:

- а) концепция корпоративной социальной ответственности
- б) корпоративной социальной восприимчивости
- в) корпоративной социальной деятельности
- г) корпоративной устойчивости

13. Модель КСД не содержит:

- а) принципы КСО
- б) процессы КСО
- в) альтернативные темы КСО
- г) результаты реализации КСО

14. Логика «принципы-процессы-результаты» прослеживается в концепции:

- а) КСВ
- б) КСД
- в) КСО
- г) корпоративное гражданство

15. Социальная ответственность означает принятие бизнесом обязательств:

- а) закрепленных законодательно
- б) сверх установленных законодательством норм
- в) согласно требованиям общественности
- г) только в отношении благотворительности

16. Социальные инвестиции – это различного рода средства, направляемые на:

- а) благотворительность
- б) в фонды социального, медицинского, пенсионного страхования
- в) решение только внутренних социальных проблем компании
- г) решение внутренних и внешних социальных проблем

17. Бланк письма включает в себя реквизиты:

- а) социально ответственное инвестирование
- б) корпоративное гражданство
- в) корпоративная социальная отчетность
- г) корпоративная устойчивость
- д) концепция заинтересованных сторон

18. Альтернативные темы – это:

- а) самостоятельные концепции
- б) четвертый этап развития КСО
- в) концепции, развивающие отдельные положения КСО
- г) концепции, противоположные концепции КС

19. К основным ЗС не относятся:

- а) профессиональные объединения
- б) некоммерческие организации
- в) собственники
- г) сотрудник

20. К косвенным стейкхолдерам не относятся:

- а) конкуренты
- б) СМИ
- в) органы государственного управления
- г) активисты

