



Стопански  
факултет

# Социално- икономически анализи

Книга 1/2017 (11)

Иваничка Димитрова

## КОРПОРАТИВНАТА СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ ВЪВ ВИСШЕТО ОБРАЗОВАНИЕ – МОГАТ ЛИ УНИВЕРСИТЕТИТЕ В БЪЛГАРИЯ ДА ПРАВЯТ ПОВЕЧЕ

### CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE HIGHER EDUCATION – ARE THE UNIVERSITIES IN BULGARIA ABLE TO DO MORE

**Abstract:** This paper aims to explore the relationship between corporate social responsibility (CSR) and higher education. The research is based on the theoretical framework and real examples, detected from the social media channels and universities' websites. The positive relationship comes from the point universities realize that it is a competitive market in terms of creating an ongoing stream of satisfied alumni, attracting new students and addressing the concerns of business supporters. Thus, to survive the structures of higher education in Bulgaria needs a competitive advantage, such as applying new business model which incorporates CSR. The paper provides a brief review of CSR practices of few foreign universities which the author considers as great suggestions for the universities in Bulgaria.

**Key words:** corporate social responsibility, university, competitive advantage, stakeholders

#### Въведение

Традиционното схващане за света на бизнеса и икономиката гласи, че тенденциите се определят от действието на „невидимата ръка на пазара”. Еволюцията на етичните проблеми и климат в съвременните организации обаче създава предпоставки да говорим и за появата на друга движеща сила – „невидимата ръка на културата”. Бизнесът вече не е сляпо преследване на печалба или пък оцеляване на пазара. Топмениджърите и големите имена в бизнеса знаят, че има постижения, които стоят по-високо от финансовите резултати, защото нищо не е по-опасно за една компания от лошия имидж сред обществото. Едно от най-бързите и сигурни решения за защита на репутацията е имплементирането на социалната отговорност в корпоративното управление.

Съгласно новите обстоятелства – глобализацията – появата на частни висши учебни заведения и вече осезаемата конкуренция в сектора за висше образование, висшите образователни институции започват да се адаптират към подход, основан на бизнес модел. С цел да бъдат конкурентоспособни и да оцелеят в променящите се социално-икономически условия, университетските институции преоткриват ролята на корпоративния имидж, корпоративната идентичност, корпоративната репутация и в най-широк обхват – корпоративната социална отговорност (КСО) като водещ елемент на тяхната стратегия.

\* \* \*

КСО е едно от понятията, за които могат да бъдат открити множество дефиниции – в Стратегията на ЕС за КСО, на Световния бизнес съвет за устойчиво развитие, на организацията Бизнесът за социална отговорност и др. В общи линии КСО се дефинира като „*поемане на ангажимент за подобряване на общественото благополучие чрез доброволчески бизнес практики и използване на корпоративни ресурси*”<sup>1</sup>. Ключовите думи в предложеното понятие са „обществено благо-

<sup>1</sup> Котлър, Ф., Лий, Н. Корпоративна социална отговорност: Най-доброто за вашата компания и вашата кауза. София: Рой Комюникейшън, 2011, с. 3.

получие” и „доброволчески”. Изразът „обществено благополучие” се отнася до създаване и подобряване условията на живот, както и опазване на околната среда. Понятието „доброволчески” включва съзнателно и безвъзмездно поемане на ангажимент за избор и приложение на съответните дейности и реализиране на желаниа принос. За да бъде възприета една организация като социално отговорна, е необходимо осъществяване на подобен ангажимент „чрез възприемане на бизнес практики и/или финансов/нефинансов принос”.

Висшето образование в България функционира в екстремно сложна среда. От данните на НСИ<sup>2</sup> става ясно, че към учебната 2015/2016 година в страната има 50 университета и специализирани висши училища и 4 самостоятелните колежа, откъдето лесно може да се достигне до извода, че общият им брой е безспорно условие за наличие на силна конкуренция. Освен това трябва да се вземе предвид демографският срив, нарастването на свободните места за прием, увеличаването на филиалите към българските университети, както и несъответствието на настоящата академична експанзия спрямо липсата на преподаватели от висок ранг в специфични научни области. Последното създава условия за съмнения в качеството на образованието. Като резултат мисията на висшите учебни заведения променя своята ориентация. Фокусът на усилията за подготовката на качествени специалисти се измества към стремежа на университетите да бъдат по-видими и възприемани като престижни. В една такава ситуация на необходимост от добра репутация и конкурентно предимство, КСО може да бъде използвана като ефективна стратегия. Така например все повече нараства ролята на бизнеса в полза на обществото, в резултат на което „гражданската позиция на бизнеса става двигател на обществения прогрес”<sup>3</sup>. Въз основа на промените, които се случват в съвременното общество, **Peter Drucker** обобщава, че днес „знанието е нещо много повече от социална промяна”, той я определя като „промяна на човешкото състояние”<sup>4</sup> и призовава за преформулиране на образователната концепция. Както казва бизнес консултантът **Richard Coossen**, „университетите съзнават, че това е един конкурентен пазар от гледна точка създаването на нарастващ поток от удовлетворени възпитаници, привличане на нови студенти и отговор на нуждите на бизнес сектора”<sup>5</sup> и затова те възприемат КСО като иновативно поле за развитие.

Предвид целта на разглежданата разработка е необходимо да бъдат обособени основните елементи на КСО (вж. фиг. 1).



Фигура 1. Елементи на корпоративната социална отговорност

<sup>2</sup> Национален статистически институт. Статистически данни за висшите училища по вид, <http://www.nsi.bg/bg/content/3400/%D0%B2%D0%B8%D1%81%D1%88%D0%B8-%D1%83%D1%87%D0%B8%D0%BB%D0%B8%D1%89%D0%B0-%D0%BF%D0%BE-%D0%B2%D0%B8%D0%B4>.

<sup>3</sup> Пейчева, М. Управление на човешките ресурси. София: Тракия-М, 2012, с. 234.

<sup>4</sup> Narasimharao, B & P.R.R. Universities and Corporate Education. 21st Century Social Responsibility for Developing Countries, Indira Gandhi National Open University (IGNOU), India, Discussion Papers in Social Responsibility, 2010, <http://www.socialresponsibility.biz/discuss1002.pdf>, p. 11.

<sup>5</sup> Anyangwe, E. Corporate social responsibility in HE: could universities be doing more? <https://www.theguardian.com/higher-education-network/blog/2012/mar/06/corporate-social-responsibility-in-he>

На първо място, за да осъществява ефективен социален ангажимент, всяка една организация (независимо дали става въпрос за корпорация, неправителствена организация или висше учебно заведение) следва да имплементира под формата на конкретни цели планираните социални, екологични и етични въздействия в своята **бизнес стратегия**. КСО изисква постоянен диалог с различните **заинтересовани страни** на организацията. Последните включват всички субекти, които имат интерес в конкретната институция/предприятие или са повлияни от неговата дейност. Взаимодействието между **управлението** и КСО в организацията има водещо значение за проследяване на ефективното изпълнение на планираните социално отговорни практики от всички нива на мениджмънта. С цел осигуряване на **качествено управление**, е необходимо организацията да извършва анализ и оценка на изпълнението относно планираните социално-екологични цели. Друг основен елемент на всеки един социално отговорен бизнес е **прозрачното реализиране** на КСО. Ефективното използване на КСО като инструмент за създаване и поддържане на положителната репутация, налага публикуване на информация и отчети за социалните и екологичните аспекти на корпоративната дейност, в това число и приносите на организацията за общественото развитие. Неизменен процес от провеждането на социална политика е осъществяването на **вътрешен и външен одит (отчетност)** с цел определяне надеждността и ефективността на КСО в организацията.

От тези факти могат да се изведат следните твърдения относно КСО в университетите:

- Настоящите висши учебни заведения функционират като големи корпорации;
- Водещ мотив е стремежът към изграждане на добър обществен имидж;
- Ориентация към все по-широко приложение на КСО в сферата на висшето образование.

Безспорно, за обществото най-значимият елемент на КСО е взаимоотношението със заинтересованите страни, защото ефективната дейност на организациите в тази област е източник на преки социално-икономически ползи. По тази причина в настоящата разработка ще бъдат разгледани и предложени добри практики на социално отговорни висши учебни институции за изграждане на по-широко обществено участие на университетите в България.

Kellogg Commission on the Future of State and Land Grant Universities дефинира седем направления, които се включват в представата за КСО на университетите: отзивчивост; уважение спрямо партньорите; академичен неутралитет; достъпност; интеграционна ангажираност по отношение мисията на институцията; координация и ресурсна обезпеченост. Авторите твърдят, че темата за КСО се дискутира в университетите навсякъде по света, като основно те разглеждат взаимовръзката между икономическия, интелектуалния, социалния и културен капитал. В процеса на разширяване обхвата на социалната функция на университетите не бива да бъде пренебрегвана и тяхната традиционна роля, която следва да действа в еднакво темпо с развиващите се обществено-икономически нужди. Естествено, за ефективното провеждане на дейностите в областта на КСО е необходима подкрепата на ръководството на съответната институция и съобразяването с някои организационни принципи:

- КСО е инициатива на обикновените хора, съставляващи една общност (каквато например е университетската общност);
- Взаимната собственост и споделеното чувство на отговорност играят съществена роля в дейността;
- Общността е експерт в направляването на своята собствена съдба;
- Необходимост от подкрепата на ръководството за усилията на съответната общност;
- Взаимна подкрепа и сътрудничество спрямо споделените ресурси;
- Младежите – активни участници в промяната на общността;
- Извършване на оценка и стремеж към отговор на динамичните и непрекъснати промени на обкръжаващата среда.

Един добър пример за университет, развиващ корпоративно социален ангажимент, е **университетът на Уестминстър (University of Westminster)**, Великобритания. Програмата за КСО на съответния университет отразява стремежа на неговия екип да работи по екологичен, устойчив и социално отговорен начин. Ключова роля в програмата има устойчивото развитие, в резултат на което университетът се стреми да реализира едновременно своите икономически, екологични и социални цели. Институцията полага грижи в подкрепа на биоразнообразието чрез поддържане на естествената красота на своите площи; редуциране употребата на пестициди, торове, горива и вода; подобряване на местообитанията; озеленяване; изграждане на екологични коридори и покриви със затревени

пространства; развиване на пчеларство и билкарство, и др. В допълнение „*уестминстърският университет активно насърчава устойчивото пътуване*”<sup>6</sup>. Разработени са специални онлайн приложения, чрез които студентите и преподавателите да планират своето пътуване с обществен транспорт или пеша. С тази цел са осигурени и благоприятни условия за любителите на колоезденето, както и приложението Go Car Share за споделяне на автомобил между няколко души. Направлението „Общност и бизнес” работи най-вече в посока насърчаване и поддържане на отношенията между университета и местната общност. Университетът следва устойчив подход по отношение доставката на стоки и консумативи, както и в диалога със своите партньори от бизнеса, дарители и спонсори. Сътрудничеството между университета и представители на корпорациите е гаранция за социална отговорност във връзка с младежката заетост, тъй като те работят за осигуряване на работни места за своите студенти, провеждане на предприемачески инициативи и дейности, генериращи доходи за младежите. Освен реализирането на множество кампании и проекти в четири различни направления (виж табл. 1), университетът има и добре изградена система за наблюдение, измерване и управление на устойчивото развитие.

Ефективна корпоративна социална отговорност развиват и в друг университет в Обединеното кралство – в Шефилд (**University of Sheffield**). Екипът по КСО работи в съответствие с прелиминарно поставените цели:

- Предварително разбиране на КСО в рамките на университета в посока на енергетиката и околната среда, студентските взаимоотношения, взаимоотношенията с обществото като цяло, както и практики в областта на човешките ресурси;
- Утвърждаване на университета като първенец в КСО проектите и инициативите;
- Предоставяне на съвети относно управлението на екологичните, социалните и икономическите въздействия на университета и тяхното оптимизиране (целенасоченост, срокове и др.);
- Постигане на ръководна роля в сферата на въздействията на КСО и ефективна комуникация във връзка с управлението на процеса с вътрешните и външните заинтересовани страни;
- Идентифициране и облекчаване на законодателния и бизнес риск от влиянието на КСО;
- Поддържане на комуникация и взаимодействие с комисии като здраве и безопасност, равенство и разнообразие, Fairtrade Group.

„*Университетът носи значителни икономически ползи за град Шефилд и създава много възможности за местната общност*”<sup>7</sup>. Организираните събития и проекти (виж табл. 1) са насочени към местните жители и се осъществяват в резултат на общите усилия на университета, училищата, благотворителните организации и други институции в района. Съществена роля за провеждането на КСО има и Студентският съюз, който непрекъснато търси обратна връзка за удовлетвореността и нуждите на местната общност. Сътрудничеството между университета и широк кръг от представители на частния и публичния сектор осигурява не само възможност за младежка заетост по време на обучението и след завършването на студентите, но и стимулира предприемачеството и иновациите чрез реализиране на изследователски проекти, предоставяне на съвети и мнения по различни казуси от фирмената дейност и др. С цел привличане на качествени възпитаници, университетът поддържа екип, чиято функция е провеждане на информационна кампания за привличане на студенти, осигуряване на ментори и наставници за новодошлите студенти, които да ги направляват при избора на специалност и в процеса на кандидатстване, както и да им окажат помощ за постигането на индивидуалните цели и стремежи. Тези добри практики също се разглеждат в контекста на КСО стратегията.

**Лондонският университет (University of London)** също може да бъде посочен като пример за университет, избрал да насърчава образованието и знанието, но и социалния ангажимент сред своята академична общност. Освен това университетът функционира като институция, „*достъпна за всички, независимо от тяхната раса, вяра или политически убеждения*”<sup>8</sup>. В своята дейност университетът се ръководи от седемте принципа, посочени от Комисията по стандартите в обществения живот: безкористност, интегритет, обективност, отговорност, откритост, честност и лидерство. Политиката на КСО в лондонския университет формира ръководните принципи на институцията и както

<sup>6</sup> University of Westminster’s website, <https://www.westminster.ac.uk/about-us/our-university/corporate-social-responsibility/environmental-sustainability/transport>

<sup>7</sup> University of Sheffield’s website, <https://www.sheffield.ac.uk/corporate-communications>

<sup>8</sup> University of London’s website, <http://www.london.ac.uk/5634.html>

вече бе посочено, се прилага в три направления (*виж табл. 1*). Особено значима в съвременните условия е социалната отговорност на университета, свързана със свободата на изразяване. Лондонският университет насърчава провеждането на дебати и дискусии, както и подкрепя правото на мирен протест, когато това не застрашава здравето и безопасността на общността и не нарушава чужди права на свобода и изразяване. С цел редуциране използването на хартия, в университета са въведени множество електронни приложения и база данни за нуждите на администрацията.

**Таблица 1.** Устойчиви практики на университети в областта на КСО

Университет	Приоритетни области	Кампании, проекти и събития
<i>University of Westminster London, United Kingdom</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Лидерство и управление</li> <li>- Устойчивост на околната среда</li> <li>- Образование</li> <li>- Общност и бизнес</li> </ul>	Green Impact; Student Switch Off; Fairtrade Fortnight; Dr Bike; Cycle Skill Share Sessions; Community Action; Growing Spaces; Re: Love; Good Gym
<i>University of Sheffield, Sheffield, United Kingdom</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Общност</li> <li>- Бизнес сектор</li> <li>- Училища</li> <li>- Околна среда</li> <li>- Културен живот</li> </ul>	Green Impact; Going for Gold; Best Energy Saving Idea; Best Environmental Initiative; National Science & Engineering Week and the Festival of Social Sciences; публични музикални концерти, лекции и семинари
<i>University of London, United Kingdom</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Хора и общност</li> <li>- Финанси и икономическа стабилност</li> <li>- Устойчивост на околната среда</li> </ul>	Осигуряване на велосипеди и преференции за ползване на обществения транспорт за служителите; насърчаване доброволчеството сред своите служители; организиране на дебати и дискусии; грижа за исторически сгради; Carboon Management; насърчаване на справедлива търговия и др.
<i>University of Phoenix, Phoenix, Arizona, USA</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Устойчивост</li> <li>- Филантропия с образователна цел</li> <li>- Доброволчество</li> </ul>	Съвместни дейности с национални и местни бизнес партньори и професионални спортни отбори; домакин на Green Business Academy; онлайн класни стаи; спонсорство; програма за насърчаване ангажираността сред общността; предоставяне на стипендии
<i>Graziadio School of Business and Management, Malibu, California, USA</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Устойчивост и управление на околната среда</li> <li>- Етика в бизнеса</li> <li>- Социално предприемачество</li> <li>- Обществени услуги</li> </ul>	Ежегоден социален, екологичен и етично отговорен симпозиум (SEER symposium); Challenge for Charity; център за устойчивост; партньорство с неправителствени организации; осигуряване на „зелени работни места“ за своите студенти
<i>Istanbul Bilgi University, Istanbul, Turkey</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Устойчивост и възобновяема енергия</li> <li>- Демократични ценности и права на човека</li> <li>- Условия на труд</li> <li>- Условия на живот на имигрантите</li> </ul>	Университетът организира или е домакин на конференции и събития, свързани със социално значими теми; 4% от доходите за изследователски центрове и социални дейности; безплатни образователни уроци; безплатно ползване на спортен комплекс от деца и младежи през почивните дни; Living Library; зелена електроенергия; комитет по етика

КСО стратегията на университета във **Финикс, Аризона, (University of Phoenix)** има за цел най-вече да въздейства върху местните общности, като по този начин съдейства за създаването

на ефективно и проспериращо общество (*виж табл. 1*). Политиката на разглеждания университет се основава на готовността на всеки един служител да дава своя принос за устойчивостта на околната среда и образованието, като развива благотворителна и доброволческа дейност. Като ефективна стратегия се очертава възприемането на КСО не само като бизнес практика, която да се съдържа в университетската политика, но и като елемент на културата на университета във Финикс. Практика, която не изисква големи разходи на време, усилия и финансови средства, а в същото време е средство за постигане на добри резултати и провокиране на голямо обществено въздействие, е идеята на университета да предоставя на всеки един служител право на два платени почивни дни в годината, които да използва за участие в доброволчески дейности.

**Graziadio School of Business and Management** имплементира КСО във всички аспекти на образованието, като предлага учебни програми, преподаватели, студентски клубове, дейности и университетски събития, ориентирани към създаването на „ценностно лидерство”. Резултатите на университета в областта на КСО са признати на институционално ниво, защото Graziadio School е в списъка “Global 100”, част от класацията Beyond Grey Pinstripes на института Aspen за успешна интеграция на социално-екологично стопанисване. Ръководството на университета определя ключова роля за ефективното изпълняване на КСО инициативите на студентската общност, защото студентите са тези, „които осъществяват промяната”<sup>9</sup>. Затова университетът се стреми да подпомага студентските организации, а те от своя страна организират благотворителни кампании, екопроекти и др. (*виж табл. 1*)

Корпоративната социална отговорност не е приоритет само на университетите от развитите страни като Великобритания и САЩ. Само на няколко часа от българската граница, в съседна Турция, също функционира университет – **Istanbul Bilgi University**, който осъществява социално отговорно управление. Съществени акценти от дейността на университета са активното ангажиране с ООН инициативи и използването на зелена електроенергия. От 2009 г. университетът започва да употребява вятърна енергия, с което намалява вредните въглеродни емисии и позволява извършването на финансови икономии. След успешното включване в няколко инициативи на ООН – Глобален договор (United Nations Global Compact – UNGC); конференция на тема устойчиво развитие в Бразилия и подписването на Меморандум за разбирателство (MOU) с програмата за развитие на ООН „Inclusive Markets Initiative”, университетът продължава да работи за своето утвърждаване като социално отговорна институция за висше образование. Бъдещите планове на университета за устойчиво и социално отговорно развитие възплащават ефективни идеи и практики, които могат да бъдат реализирани и у нас: построяване на екологично чисти сгради; изграждане на съоръжения за управление на отпадъци; инициативи, насърчаващи мира; продължаване на подкрепата за научноизследователски центрове и на участие в дейностите на ООН.

От разгледаните примери може да бъде изведено съждението, че в съвременния смисъл и широка употреба на понятието е невъзможно да се прилага КСО само по отношение общността в дадена корпорация или висше учебно заведение. Когато една организация е поела ангажимент за подобряване на социалното благосъстояние, то следва да бъде насочено към обществото като цяло, а не само към конкретни заинтересовани групи. В различните държави публичната власт дефинира определени етични правила и отговорности, които икономическите субекти трябва да спазват. В настоящите условия обаче представителите на частния и публичния сектор не могат да се задоволяват само с този минимум, ако искат да бъдат конкурентоспособни и да „вкусят плодовете” на положителната репутация и доверие в социалната среда. Извеждайки етичното и социално отговорното поведение като значим аспект от своята дейност, всяка една съвременна организация допринася за обществения просперитет, но и съдейства за изграждането на ефективна корпоративна култура и повишаване ангажираността на своите служители. В допълнение, организациите, независимо дали става въпрос за компания, неправителствена организация или висше училище, следва да поемат пълна отговорност за преките и косвените последствия от своята дейност спрямо всички заинтересовани страни.

<sup>9</sup> Graziadio School of Business and Management’s website, <http://bschool.pepperdine.edu/about/>

## Заклучение

Предложените примери в настоящата разработка могат да послужат като ценен източник на казуси, прозрения и вдъхновения сред висшите учебни заведения в България. Дейностите, които се осъществяват от разгледаните университети, отразяват значимостта на партньорството между университета и заинтересованите страни. Това, което най-много липсва на сектора „Висше образование“ в България, е интеграцията между университетите, бизнес сектора и обществото. Дълбочината и обхватът на социалното предприемачество и отговорното поведение са зависими от синергията между посочените компоненти. Въпреки че не съществува „рецепта за успех“, в този случай успешното разработване и прилагане на КСО стратегия се основава на фактори като селекция на подходящи партньори, изграждане на дълготрайно сътрудничество и осигуряване на необходимите финансови ресурси.

## ЛИТЕРАТУРА

1. **Борисов, Б.** Висшето образование в България – митове и реалност, Българска стопанска камара, 24.01.2015, последно посещение на 28.04.2015 г., <http://www.bia-bg.com/analysis/388>. // **Borisov, B.** Vissheto obrazovanie v Bulgariya – mitove i realnost, Balgarska stopanska kamara, 24.01.2015, posledno poseshenie na 28.04.2015 г., <http://www.bia-bg.com/analysis/388>.
2. Европейска комисия. Обновена стратегия на ЕС за периода 2011 – 2014 за корпоративната социална отговорност, Брюксел, 25.10.2011, [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009–2014/documents/com/com\\_com\(2011\)0681\\_/com\\_com\(2011\)0681\\_bg.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009–2014/documents/com/com_com(2011)0681_/com_com(2011)0681_bg.pdf). // Evropeyska komisiya. Obnovena strategiya na ES za perioda 2011 – 2014 za korporativnata sotsialna otgovornost, Bryuksel, 25.10.2011, [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009–2014/documents/com/com\\_com\(2011\)0681\\_/com\\_com\(2011\)0681\\_bg.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009–2014/documents/com/com_com(2011)0681_/com_com(2011)0681_bg.pdf)
3. **Коев, Й., Вачков, Ст.** Кратка енциклопедия по корпоративно ръководство. Варна: Стено, 2010. // **Коев, Y., Vachkov, St.** Kратka entsiklopediya po korporativno rakovodstvo. Varna: Steno, 2010.
4. **Котляр, Ф., Лий, Н.** Корпоративна социална отговорност: Най-доброто за вашата компания и вашата кауза. София: Рой Комюникейшън, 2011. // **Kotlar, F., Liy, N.** Korporativna sotsialna otgovornost: Nay- dobroto za vashata kompaniya i vashata kauza. Sofia: Roy Komyunikeyshyan, 2011.
5. Национален статистически институт, Демографска и социална статистика/ Образование и учене през целия живот/ Висше образование (степенни „професионален бакалавър“, „бакалавър“, „магистър“, „доктор“)/ Висши училища по вид, последно посещение на 12.02.2017 г., <http://www.nsi.bg/>. // Natsionalen statisticheski institut. Demografska i sotsialna statistika/ Obrazovanie i uchene prez tseliya zhitov/ Visshe obrazovanie (stepeni „profesionalen bakalavar“, „bakalavar“, „magistar, „doktor“)/ Visshi uchilishta po vid, posledno poseshenie na 12.02.2017 г., <http://www.nsi.bg/>
6. **Пейчева, М.** Управление на човешките ресурси. София: Тракия-М, 2012. // **Peysheva, M.** Upravlenie na choveshkite resursi. Sofia: Trakiya-M, 2012.
7. Предприемачество и мениджмънт – част 3, Млад предприемач, Дионис, 2009. // Predpriemachestvo i menidzhmant – chast 3, Mlad predpriemach, Dionis, 2009.
8. **Сотинова, Д.** „Бизнес етика: Луксът, който си заслужава, без да струва много“, Нов български университет, 2009. // **Sotirova, D.** „Biznes etika: Luksat, koyto si zasluzhava, bez da struva mnogo“, Nov balgarski universitet, 2009.
9. **Anyangwe, E.** Corporate social responsibility in HE: could universities be doing more?, статия, публикувана на 6.03.2012 г., последно посещение на 14.02.2017 г., <https://www.theguardian.com/higher-education-network/blog/2012/mar/06/corporate-social-responsibility-in-he>
10. **Dahan, Gr., I. Senal.** Corporate Social Responsibility in Higher Education Institutions: Istanbul Bilgi University Case, American International Journal of Contemporary Research Vol. 2 No. 3; March 2012, [http://aijcrnet.com/journals/Vol\\_2\\_No\\_3\\_March\\_2012/10.pdf](http://aijcrnet.com/journals/Vol_2_No_3_March_2012/10.pdf)
11. Graziadio School of Business and Management’s website, последно посещение на 13.02.2017 г., <http://bschool.pepperdine.edu/about/>
12. **Mehta, S.** Corporate Social Responsibility (CSR) and Universities: Towards an Integrative Approach, International Journal of Social Science and Humanity, Vol. 1, No. 4, November 2011, последно посещение на 14.02.2017 г., <http://www.ijssh.org/papers/55-H018.pdf>

13. **Narasimharao, B. & P.R.R.** Universities and Corporate Education. 21st Century Social Responsibility for Developing Countries, Indira Gandhi National Open University (IGNOU). India, Discussion Papers in Social Responsibility, 2010, последно посещение на 13.02.2017 г., <http://www.socialresponsibility.biz/discuss1002.pdf>
14. **Topal, R.** CSR in Universities Around the World, Yildiz Technical University, Turkey, Discussion Papers in Social Responsibility, 2009, последно посещение на 13.02.2017 г., <http://www.socialresponsibility.biz/discuss2.pdf>
15. **Tuyon, J., and et al.** Perspective of public university's social responsibility in Malaysia, University Teknologi MARA, Sabah, Malaysi, 29.04.2015 г., <http://versys.uitm.edu.my/prisma/view/viewPdf.php?pid=11134>
16. University of London's website, последно посещение на 13.02.2017 г. <http://www.london.ac.uk/5634.html>
17. University of Phoenix's website, последно посещение на 29.04.2015 г. [http://www.phoenix.edu/about\\_us/corporate-social-responsibility.html](http://www.phoenix.edu/about_us/corporate-social-responsibility.html)
18. University of Sheffield's website, 13.02.2017 г. <https://www.sheffield.ac.uk/corporateaffairs/corporateresponsibility>
19. University of Westminster's website, 13.02.2017 г. <https://www.westminster.ac.uk/about-us/our-university/corporate-social-responsibility>