

Модель «всеобщего выигрыша» как комплексный ответ на вызовы корпоративного управления в сетевом обществе

Владимир Миловидов

Заведующий кафедрой международных финансов, vmilovidov@hotmail.com

МГИМО МИД России, 119454, Москва, пр. Вернадского, 76

Аннотация

В условиях технологических и социальных перемен бизнес сталкивается с вызовами усложнения среды деятельности. Требуются новые бизнес-модели, которые бы учитывали беспрецедентно широкий охват возникающих факторов. Среди таких подходов выделяется интегральная модель, позволяющая адаптироваться к новому уровню развития общества и освоить новый контекст. Подходы к разработке интегральной модели пока еще в процессе формирования, поскольку требуется более глубокое изучение современного сетевого общества, его ценностей, ориентиров и предпочтений. Учет такой сложности требует нелинейных подходов, мышления категориями сложных динамических систем. С этой точки зрения, взаимодействуя с усложняющейся средой, компаниям целесообразно рассматривать себя как элемент масштабной системы горизонтальных,

социальных связей, в которой представление о социальной ответственности приобретает новые смыслы.

Внедрить интегральные подходы в рамках традиционного мышления особенно сложно ввиду многообразия и многослойности факторов, меняющих контекст деятельности компаний. Трансформация корпоративного управления и подходов к социальной ответственности представляет собой нелинейный процесс, направляемый цепочкой событий, связанных с изменением потребительского поведения и другими аспектами. Подобные экспоненциальные изменения характеризуются глубокими и кумулятивными последствиями, кардинально меняют сферы деятельности, общественные отношения и институты. В статье продемонстрирован кейс компании, которой, несмотря на сложности, удалось внедрить подобный подход и сохранить динамичные темпы развития.

Ключевые слова: интегрированная модель управления; корпоративное управление; бизнес-модель; устойчивое развитие; сетевое общество; стейкхолдеры; всеобщий выигрыш; акционерные общества; корпоративное гражданство; корпоративная социальная ответственность

Цитирование: Milovidov V. (2020) The “Linked Prosperity” Model as an Integrated Response to Corporate Management Challenges in a Network Society. *Foresight and STI Governance*, vol. 14, no 4, pp. 112–120. DOI: 10.17323/2500-2597.2020.4.112.120

The “Linked Prosperity” Model as an Integrated Response to Corporate Management Challenges in a Network Society

Vladimir Milovidov

Head of Chair, vmilovidov@hotmail.com

MGIMO University, 76, Vernadsky ave., Moscow, 119454, Russian Federation

Abstract

In the context of technological and social changes, business faces the challenges of a more complex operating environment. New business models are required that take into account an unprecedentedly wide range of emerging factors. Among such approaches, an integral model stands out, which allows one to adapt to a new level of development of society and master a new context. The approaches to the development of an integral model are still in the process of formation, since a deeper study of the modern network society, its values, guidelines, and preferences is required. Taking into account such complexity requires non-linear approaches and thinking in terms of complex, dynamic systems. From this point of view, when interacting with the increasingly complex environment, it is advisable for companies to view themselves as an element of a large-scale

system of horizontal, social ties, in which the idea of social responsibility acquires new meanings.

It is especially difficult to implement integral approaches within the framework of traditional thinking due to the variety and multi-layered factors that change the context of companies' activities. The transformation of corporate governance and approaches to social responsibility is a non-linear process driven by a chain of events related to changes in consumer behavior and other aspects. Such exponential changes are characterized by profound and cumulative consequences, radically changing the spheres of activity, social relations, and institutions. This article demonstrates the case of a company that, despite the difficulties, managed to implement a similar approach and maintain a dynamic pace of development.

Keywords: integrated management model; corporate governance; business model; sustainability; network society; stakeholders; corporate citizenship; linked prosperity; joint-stock companies; corporate social responsibility

Citation: Milovidov V. (2020) The “Linked Prosperity” Model as an Integrated Response to Corporate Management Challenges in a Network Society. *Foresight and STI Governance*, vol. 14, no 4, pp. 112–120. DOI: 10.17323/2500-2597.2020.4.112.120

Интегрированная бизнес-модель и пандемия COVID-19

Система общественных отношений — один из самых сложных объектов изучения, комплексность и многомерность которого возрастают в ходе развития. Современное усложняющееся общество все чаще определяют как сетевое (*network society*), в котором прямые горизонтальные связи между индивидами (*peer-to-peer*) начинают доминировать над традиционной вертикальной системой отношений. Процесс трансформации далек от своего завершения и развивается нелинейно. Возникают и активно развиваются глобальные сетевые компании и децентрализованные автономные организации (*decentralized autonomous organizations, DAO*), опирающиеся на технологии распределенного реестра информации (*distributed ledger technology, DLT*) и оперирующие исключительно в виртуальной среде. В условиях усложняющегося контекста становится критически важной способность предвосхищать будущие управленческие, социальные и технологические инновации. В последние десятилетия в литературе обозначились следующие направления: разработка новой теории корпоративного управления (*corporate governance*), исследование факторов трансформации традиционных бизнес-моделей и поиск критериев эффективности бизнеса в меняющихся условиях. Сегодня эти области сближаются в рамках изучения корпоративной социальной ответственности (КСО; *corporate social responsibility, CSR*) и формирования моделей устойчивого бизнеса (*sustainable business*). При этом консолидируется весь комплекс подходов в управлении бизнес-процессами и выстраивании отношений с субъектами внешней и внутренней среды.

Первоначально обсуждались задачи обеспечения прозрачности и ответственности деятельности компаний. За период с 1988 по 2008 г. массив англоязычных публикаций в США и Великобритании, содержащих термин *corporate governance* или аббревиатуру CSR, вырос в десятки раз. К настоящему времени изменились не только количественные индикаторы общественного и научного интереса к теме, но и содержательные.

Помимо КСО появились и другие новые понятия, такие как стейкхолдеры и корпоративное гражданство (*corporate citizenship*), а также концепция «корпоративного управления 2.0» [*van der Elst, Vermeulen, 2011; Visser, 2011; Subramanian, 2015*], учитывающая все достижения технологического прогресса и радикальные сдвиги в общественном сознании, в том числе отраженные в модели устойчивого развития. В рамках другого направления предпринималась попытка переосмысления и формулирования новой бизнес-модели, которая учитывала бы перемены в потребительских предпочтениях, рост глобальной конкуренции, обострение проблем климата и окружающей среды, сдвиг общественных ценностей, формирование нового поколения, предъявляющего спрос на качественно иные потребительские свойства товаров и услуг [*Drucker, 1994; Porter, 1996; Johnson et al., 2008; Upward, Jones, 2015*]. По мере роста числа публикаций эта модель стала теснее увязываться с категориями «устойчивости»

(*sustainability*) [*Boons, Ludeke-Freund, 2013; Geissdoerfer et al., 2018*] — ключевым маркером трансформации, происходящей в общественном сознании, и корпоративного управления [*Page, Spira, 2016*].

В базах Web of Science и Scopus в настоящее время представлены свыше 4000 публикаций, в названиях которых присутствует термин «бизнес-модель», а статей с термином «устойчивая бизнес-модель» (*sustainable business model*) — около 470 [*Geissdoerfer et al., 2018*]. Сближение исследований бизнес-моделей и корпоративного управления позволяет оценить связь между этими понятиями и их взаимодополняемость. Выработка долгосрочных стратегий, бизнес-планирование, моделирование и совершенствование корпоративного управления имеют единую проблематику, что также свидетельствует об усложнении структуры общества, возросшей связности множества уровней. Согласно одному из базовых принципов Кодекса корпоративного управления Великобритании (UK Corporate Governance Code), обновленного в 2018 г., успешная компания ставит задачи достижения долгосрочного устойчивого успеха, повышения стоимости акционерного капитала и создания общественных благ [*FRC, 2018*]. Таким образом, цель деятельности топ-менеджмента синтезирует три аспекта: социальную ответственность, устойчивость и прибыльность компании. Подобная традиционная задача на данном этапе приобретает новое измерение и решается в концепции сложных динамических систем. Это означает, что интересы общественного блага должны учитываться при принятии решений на разных уровнях. Критерии достижения такой цели настолько разнообразны, что с трудом поддаются формализации. Качественные, волатильные психологические аспекты оценки предпринимательской деятельности и результативности стратегий становятся не менее значимыми, чем финансово-хозяйственные показатели. Сложность возникает и с определением приоритетов широкого круга стейкхолдеров.

Сегодня целесообразно рассматривать уже не модели корпоративного управления и бизнес-модели по отдельности, а *интегрированную модель управления (ИМУ)*. Наряду с традиционными задачами достижения финансовой устойчивости, снижения издержек и роста стоимости она направлена на выстраивание отношений компании с обществом и его развитие.

Несмотря на значительный объем публикаций по указанной теме, практические примеры ИМУ представлены слабо, хотя некоторый опыт в этой сфере накоплен, а попытки создания такой модели предпринимались задолго до того, как была осознана потребность в ней. Один из кейсов — компании Ben&Jerry's — будет представлен ниже.

Рассмотрим составляющие подобной интегрированной модели, которая соответствовала бы текущим и будущим вызовам, включая изменение отношения общества к деятельности бизнеса, его социальной ответственности, а также попытки менеджмента сделать ИМУ основой долгосрочной стратегии развития и преобразования системы корпоративного управления. Эти кейсы обладают потенциалом в среднесрочной пер-

спективе стать мейнстримом новой управленческой концепции. Последовательная трансформация корпоративного управления и подходов к ответственности представляет собой нелинейный процесс, запускаемый каскадом событий в сфере потребительского поведения и управления компанией, которые могут быть описаны в терминах сложных систем. Отправные точки нелинейных изменений можно назвать экспоненциально масштабируемыми событиями (ЭМС), которые характеризуются глубокими и кумулятивными последствиями и в определенное время кардинально меняют ту или иную сферу деятельности, устоявшиеся общественные отношения либо институты [Миловидов, 2015a,b, 2017, 2019]. К ЭМС можно отнести текущие трансформации в теории и практике корпоративного управления, зачастую вызванные неожиданными и непредсказуемыми внешними факторами, особенно теми, которые проявились в 2020 г.

В докладе Всемирного экономического форума (ВЭФ) «Универсальная цель компании в условиях четвертой промышленной революции» (The Universal Purpose of a Company in the Fourth Industrial Revolution), опубликованном в конце 2019 г., обобщается развитие идей КСО за последние два с лишним десятилетия [Schwab, 2019]. Однако уже через три месяца после его выхода вспышка и стремительное распространение пандемии COVID-19 указали на необходимость внесения поправок в этот и другие документы, отражающие стандарты корпоративной ответственности. COVID-19 — пример ЭМС, который затронул все сферы общественной жизни, в особенности выбор и поведение потребителей. Прослеживается взаимозависимость участников глобальных цепочек поставок. Многие компании столкнулись с необходимостью сокращения персонала или даже прекращения деятельности, распространились дистанционные формы занятости, обострились проблемы биологической безопасности. Как следствие, трансформировались модели ведения бизнеса и критерии корпоративной ответственности. Уже в апреле 2020 г. ВЭФ сформулировал «Принципы для заинтересованных сторон в эпоху пандемии» (Stakeholder Principles in the COVID Era), уточняющие и развивающие подходы к ответственному ведению бизнеса [WEF, 2020].

С аналогичной инициативой в ответ на развертывание коронакризиса выступила и Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) [OECD, 2020], сделавшая акцент на поддержке и развитии отношений между ключевыми экономическими агентами: наемными работниками, поставщиками, потребителями, государством, акционерами и другими контрагентами. Признана необходимость сохранения сложившихся бизнес-экосистем, укрепления безопасности и учета интересов всех стейкхолдеров, даже ценой краткосрочной экономической выгоды. Подобные меры в турбулентных кризисных условиях позволяют достичь баланса между ожиданиями бизнеса и общества, тем самым подтверждая жизнеспособность сфор-

мировавшихся ранее интегрированных моделей управления, включая рассматриваемую нами. Коронакризис подтвердил нежизнеспособность традиционной модели корпоративного управления, основанной на относительно узких представлениях об эффективности и не учитывающей интересы различных сторон. Более того, ее недостатки сдерживают переход к новой бизнес-модели. Компания не может наращивать для себя преимущества, не обеспечив их для общества в целом. Кроме того, невозможно сохранить достигнутые позиции при резком разрыве экономических и социальных связей в ситуациях неожиданных кризисов.

Задача ИМУ заключается в обеспечении равновесия между корпоративными и общественными интересами, которое позволит достичь одновременно высокой доходности и приемлемого уровня социальной ответственности компании.

Пренебрежение задачами интеграции бизнес-модели и корпоративного управления влечет за собой серьезные риски и, как следствие, долгосрочные и нелинейные негативные последствия для самой компании и общества в целом.

Трансформация общественного сознания

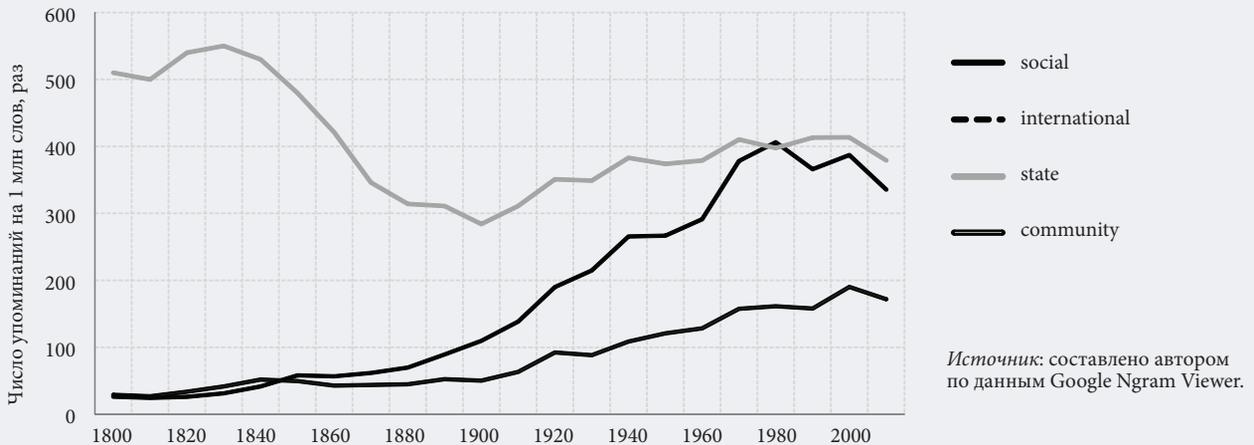
Концепция интегрированной бизнес-модели возникла в результате естественного развития отношений между бизнесом и обществом. За последние десятилетия четко обозначился тренд на управленческие инновации. Развитие технологий обработки больших данных и контент-анализа позволяет рассматривать динамику интересов населения, открытость к тем или иным идеям, научные тренды, повседневные нарративы, формирующие общественное сознание.

К наиболее эффективным и доступным инструментам изучения динамики коллективного сознания относятся Google Trends (GT) и Google Ngram Viewer (GNV)¹. Первый начиная с 2004 г. позволяет отслеживать изменения в содержании наиболее часто встречающихся поисковых запросов, а второй — интенсивность использования терминов и понятий в книжных публикациях (период охвата — с 1800 по 2008 г.).

В настоящее время база публикаций, обрабатываемых алгоритмом GNV, превышает 8.1 млн томов (8% всех изданных в мире книг) объемом свыше 860 млрд знаков (*tokens*) [Michel et al., 2011]. На рис. 1 отражено число упоминаний таких понятий, как «социальный» (*social*), «международный» (*international*), «государство» (*state*) и «сообщество» (*community*) в расчете на 1 млн слов, содержащихся в англоязычных книгах из коллекции Google и изданных в соответствующем году. Так, в 2008 г. термин *state* встречался 379 раз на 1 млн, *social* — 336, *community* — 172, *international* — 112 раз. Они тесно ассоциируются с основными трендами развития, включая изменение отношения к государству, внимание к социальным проблемам, интернационализацию экономической деятельности, повышение роли и активности локальных сообществ, в том числе гражданских объединений, органов самоуправления и т. д.

¹ Подробнее см: <https://books.google.com/ngrams>, дата обращения 30.06.2020.

Рис. 1. Частота упоминаний слов *social, international, state, community* в англоязычных публикациях на 1 млн слов, 1800–2008 гг.



Другой срез общественных изменений иллюстрирует рис. 2, на котором сопоставлена частота использования слов «сеть» (*network*), «промышленный» или «индустриальный» (*industrial*), «цифровой» (*digital*) и «глобальный» (*global*). Эти термины также имеют выраженную ассоциацию с современными процессами интернационализации и динамичным развитием цифровых технологий.

Представленные данные приобретают особенную ценность при совмещении двух графиков. Рис. 3 иллюстрирует трансформацию взглядов общества на протяжении более чем двух столетий. Так, максимальная частота упоминаний слова *state* приходится на 1830 г., *industrial* — на 1970 г., *social* — на 1980 г., *network*, *international* и *community* — на 2000 г., а *global* — на 2008 г. Распределение максимальной частоты употребления рассматриваемых терминов позволяет судить об

изменении сущностных характеристик обществ XIX — начала XXI в.

Первый тип, доминировавший до 1970-х гг., можно назвать государственно-промышленным, а сменивший его на рубеже XXI в. — глобально-сетевым. Подобные характеристики условны и не совпадают с привычной периодизацией индустриального и постиндустриального укладов. Однако указанная типология имеет право на существование и подтверждается многими фактами современного развития, которые не отражены в концепции «постиндустриализации».

На государственно-промышленной стадии взаимодействовали отдельные страны, принципиальное значение имели физические границы, сферы влияния и международная конкуренция. Современный глобально-сетевой контекст базируется на горизонтальных связях в глобальных масштабах, на различных формах

Рис. 2. Частота упоминаний слов *network, industrial, digital, global* в англоязычных публикациях на 1 млн слов, 1800–2008 гг.

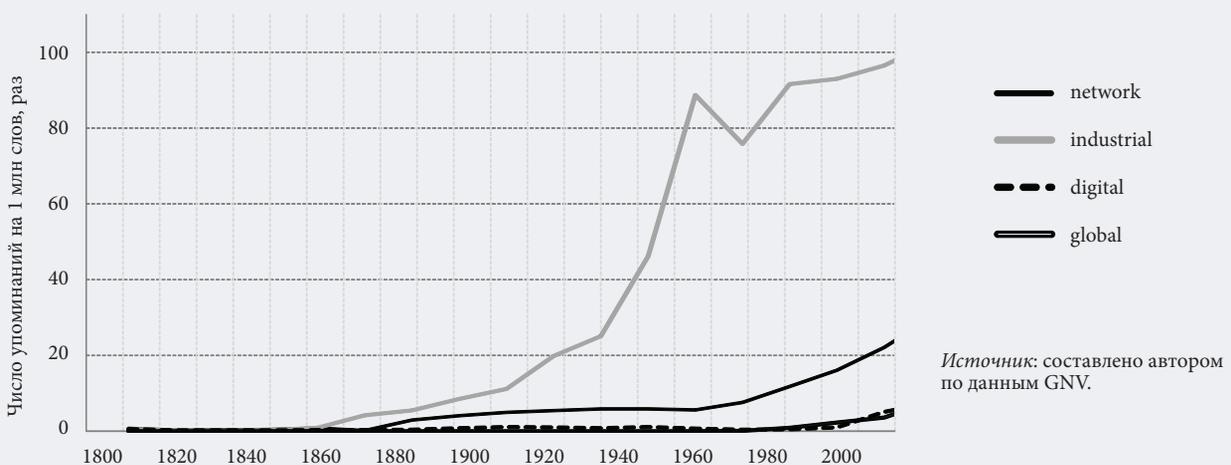
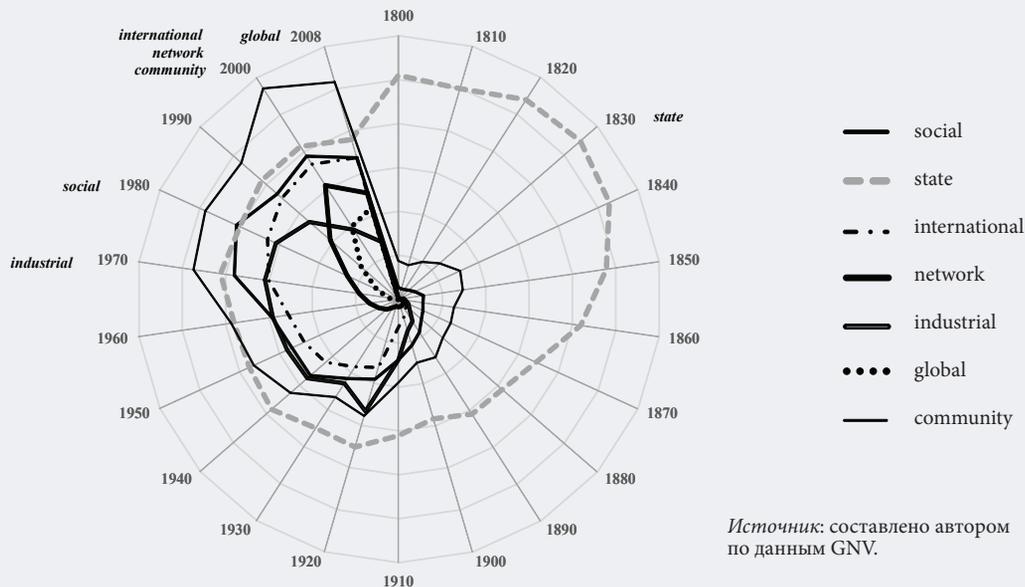


Рис. 3. Частота упоминаний в англоязычных публикациях слов *social*, *state*, *international* (основная шкала от 0 до 600 слов) и *network*, *industrial*, *global*, *community* (вспомогательная шкала от 0 до 120 слов) на 1 млн слов, 1800–2008 гг.



самоорганизации общества, в том числе в формате социальных сетей. Физические границы сохраняются, но оказываются проницаемыми в виртуальном пространстве интернета, международных коммуникаций, трансграничного обмена знаниями и идеями. В новом контексте жестко-иерархические связи не исчерпывают ценностных установок участников глобальной социогуманитарной среды.

Новый тип общества порождает соответствующие отношения, правила поведения, ценностные установки, которые преобразуют традиционные формы управления бизнес-процессами. В этой сфере ожидаются радикальные перемены, признаки которых уже заметны в деятельности компаний, наиболее чувствительных к подрывным инновациям. Однако первые серьезные попытки адаптировать управленческую практику к меняющимся условиям ведения бизнеса прослеживались еще в 1980-х гг. Одна из таких моделей — модель «всеобщего выигрыша» (*linked prosperity*), в рамках которой преимущества распределяются между компанией, стейкхолдерами, потребителями и в целом — населением. Иными словами, модель «всеобщего выигрыша» синтезирует три аспекта: прибыльность компании, ее устойчивость и социальную ответственность.

Одной из первых новый подход внедрила компания пищевой индустрии — Ben&Jerry's, сделавшая своей миссией достижение «преимуществ для всех сторон»². Целостное видение позволило ей предвосхитить радикальные перемены в управлении бизнес-процессами. Новую стратегию Ben&Jerry's можно рассматривать как уникальную ИМУ, позволившую уловить глубинные системные сдвиги в переменах ценностей общества,

принципиально меняющие содержание таких фундаментальных категорий классической экономической науки, как полезность, прибыль, издержки, собственность и т. д.

Компания синтезировала элементы двух бизнес-моделей: классической, нацеленной на рост показателей доходности, и новой модели, учитывающей интересы многих сторон (акционеров, поставщиков, контрагентов, покупателей, местных сообществ и т. д.) с акцентом на КСО. Ben&Jerry's преследует одновременно три цели: продуктовую (выпуск качественного и постоянно обновляемого продукта), экономическую (обеспечение высоких показателей продаж), социальную (поддержка занятости, реализация локальных социальных программ и т. д.) [Michalak, 2019]. В такой обобщенной формуле выигрывают все участники цепочки создания стоимости — персонал, поставщики, клиенты, местные сообщества и т. д. Этот подход компания сформулировала еще в 1988 г., когда идеи КСО, корпоративного гражданства и стейкхолдерства находились в зачаточном состоянии, а само понятие бизнес-модели еще не стало объектом академических исследований. Благодаря продуктовым, управленческим и маркетинговым инновациям, возникшим в ответ на глобальные вызовы, Ben&Jerry's удалось оперативно завоевать обширный сегмент потребителей, разделяющих идеи социальной справедливости, равенства и ответственности (табл. 1). Внедряя модель «всеобщего выигрыша», Ben&Jerry's значительно усложнила продукт, обогатив его новым социальным содержанием и превратив в своеобразный культурный феномен. В этом случае концепция продукта вышла за рамки удовлетворения простой пищевой потребности. Потребительская

² Режим доступа: <https://www.benjerry.com/values>, дата обращения 12.06.2020.

Табл. 1. Инновационные элементы модели «всеобщего выигрыша»

Инновации	Процесс производства	Устойчивость и эффективность бизнеса	Социальная ответственность
Продуктовые	Изобретение, разработка	Конкурентоспособность, лидерство на рынке	Социально обусловленная потребительская стоимость
Управленческие	Кооперация, разделение труда	Эффективность, максимизация выручки и прибыли, КСО	Оптимизация совокупной общественной выгоды (СОПС)
Маркетинговые	Контекст, впечатление, опыт	Увеличение продаж	Формирование нематериальных социальных ценностей

Источник: составлено автором.

стоимость приобрела социально обусловленный характер (*socially determined use value*).

В рассматриваемую модель управления также встроены принцип «справедливой торговли» (*fair trade*), минимизирующий экономическое неравенство участников интегрального производства. Кооперационные связи дополнялись поддержкой малого и среднего бизнеса, введением ограничений в разнице заработной платы персонала между младшими и старшими должностями (не более пятикратной), социальными программами поддержки местных сообществ в регионах деятельности компании и ее контрагентов. Общественная полезность и КСО объединялись с потребительской ценностью. Нарастание прибыли уступило место новой целевой функции — максимизации совокупной общественной выгоды (*total social benefits maximization*).

Следуя принципам традиционного бизнес-моделирования, Ben&Jerry's увеличивала продажи в стремлении окупить затраты на реализацию продукции и выполнить социальную миссию. При этом нематериальные ценности корпоративной культуры (*intangible values*) стимулировали дополнительный спрос на продукцию. В терминах «экономики впечатлений» (*experience economy*) [Pine, Gilmore, 1998], при продвижении продукции на рынке компания предлагала и новый товар, и уникальный потребительский опыт (*experience*).

Рассмотрим подробнее элементы модели «всеобщего выигрыша» как целевые ориентиры для внедрения ИМУ в условиях развивающегося сетевого общества, а именно — создание СОПС, максимизацию совокупной общественной выгоды, формирование и монетизацию нематериальных социальных ценностей. Имеют значение и социальное целеполагание, и потребительская стоимость. Продуктовые инновации призваны дополнять объективные потребительские свойства продукции ценностным измерением, которое усиливает ее востребованность. Конечным результатом подобных инноваций становится производство СОПС, а товар превращается в механизм социальной самоидентификации, приобщения к группе, что можно увидеть на примере молодого поколения. Для него все большую ценность приобретают нематериальные факторы качества жизни, состояние окружающей среды, межличностные отношения, комплексный социальный контекст товара или услуги. Представители новых поколений, начиная с миллениалов (от 1981 г.р.), убеждены, что производители должны привносить качественные перемены в жизнь общества [Deloitte, 2018, 2019; Goleman, 2019].

Попытки учесть динамику их ценностных установок имеют очевидный экономический подтекст: по оценкам, ежегодные расходы этой социальной группы составляют около 600 млрд долл. с прогнозом роста до 1.4 трлн к 2020 г. [Gallup, 2016].

Максимизация общественной выгоды и оптимизация прибыли

Смещение акцентов в оценке потребительской полезности продукта, насыщение его физических характеристик социальным содержанием влияют и на цели предпринимательской деятельности, что отражается в статистике упоминаний терминов «прибыль» (*profit*), «выручка» (*revenue*) и «выгоды» (*benefits*). На рис. 4 продемонстрирована динамика постепенного снижения частоты упоминаний слова *revenue*. Популярность термина *profit* в англоязычной литературе росла до 1920-х гг. и начала устойчиво снижаться после 1940 г. В это же время наблюдался экспоненциальный рост упоминаний слова *benefits*, находящегося сегодня фактически на историческом максимуме частотности. Представленные данные отражают и изменения в потребительских настроениях молодых поколений, что стимулирует компании к управленческим инновациям, включая *увеличение совокупной общественной выгоды своей деятельности*.

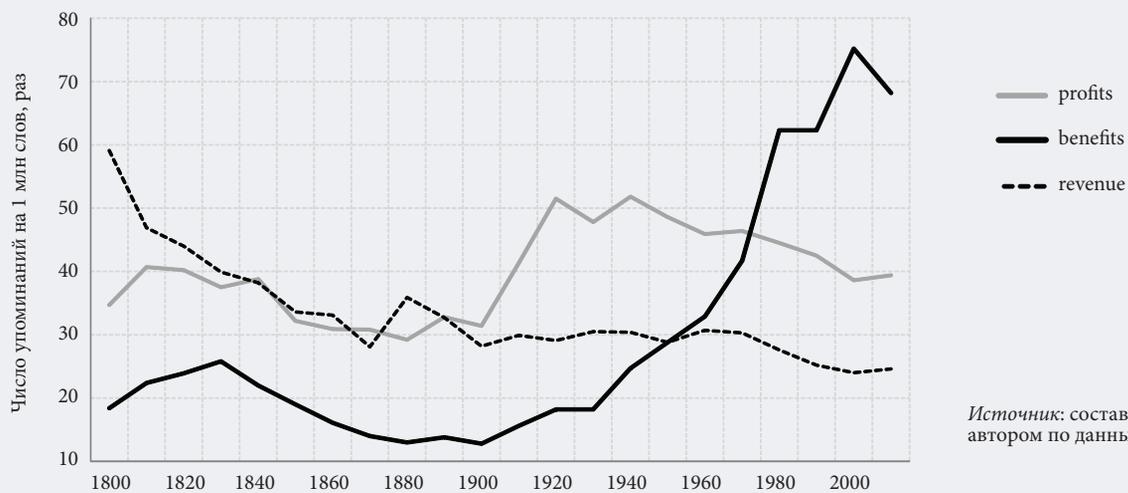
Важной задачей остается поиск баланса интересов, способного одновременно обеспечить прирост как прибыли компании, так и совокупной общественной выгоды. Пример Ben&Jerry's демонстрирует, что ставка на модель «всеобщего выигрыша» на определенном этапе может временно негативно отразиться на экономических показателях, но затем удается достичь равновесия, а в дальнейшем — и развития.

Нематериальные ценности и материальные активы

Наделение потребительской стоимости социальным содержанием требует от бизнеса комплекса широких мер, выходящих за рамки маркетинговых инноваций и учета нелинейных закономерностей сложных систем.

Если раньше компаниям достаточно было решить задачу максимизации прибыли, то теперь контекст усложнился: необходимо учитывать самые разные сигналы от общества. Фактор КСО как элемент системы корпоративного управления должен учитываться при стратегическом бизнес-планировании, оцениваться

Рис. 4. Частота упоминаний слов *profit*, *revenue*, *benefits* в англоязычных публикациях на 1 млн слов, 1800–2008 гг.



и балансироваться с ожидаемым дополнительным доходом. В отличие от привычных нематериальных ресурсов, КСО формируется при взаимодействии предприятия с обществом. Результатом становится позитивная либо негативная оценка социальной ответственности компании, а значит, соответствия ее продукции общественным интересам. В первом случае это может стимулировать спрос на продукцию, готовность платить большую цену, отражающую высокую социально обусловленную потребительскую стоимость [Laroche et al., 2001]. Во втором случае интерес к продукции будет падать, а вслед за ним снижаться прибыль. Компании придется сокращать издержки и объемы производства либо применять компенсаторные меры, которые повысили бы потребительскую ценность продукции. Фактор сетевого общества усиливает любые эффекты (позитивные либо негативные), поскольку информация и отзывы пользователей о компании и ее продукции мгновенно распространяются по Глобальной сети. КСО влияет на ценообразование: молодые потребители готовы платить более высокую цену за продукцию компаний (в случае Ben&Jerry's это мороженое), в которых соблюдаются соответствующие стандарты. На финансовом рынке, несмотря на переменчивость трендов, более высокий потенциал доходности имеют компании, следующие стандартам КСО.

Объемы «социально ответственных инвестиций» (*sustainable investments*) сильно различаются в зависимости от страны или профиля программы КСО. В 2018 г. их общий объем составил 30.7 трлн долл., основная часть которых пришлась на Европу (46%) и США (39%), а меньшая доля — на Японию (7%), Канаду (6%), Австралию и Новую Зеландию (2%) [GSIA, 2019]. Наивысшую динамику продемонстрировала Япония, где прирост социальных инвестиций за 2014–2017 гг. достиг рекордных 6700%. Социально ответственное поведение компаний позитивно влияет на принятие ре-

шений — как покупателями, так и инвесторами, а КСО становится нематериальным активом, генерирующим добавленную стоимость [Hellsten, Mallin, 2006].

Выводы

С развитием цифровых технологий трансформируются и экономические субъекты, и ценности общества. Возникают новые, усложненные паттерны развития, к которым относится интегрированная модель корпоративного управления. Она учитывает расширенный спектр разных факторов и трендов: формирование социально обусловленных потребностей и соответствующей потребительской стоимости, рост запроса на максимизацию совокупной общественной выгоды от предпринимательства, повышение роли социальных ценностей в производстве товаров и услуг. Эти аспекты имеют значение при прогнозировании прибыли, создании корпоративной стоимости, взаимодействии с партнерами, клиентами и внешней средой.

В ближайшем будущем интегрированный подход в управлении выйдет на новый уровень ввиду непрерывного развития цифровых технологий, а следовательно, и общества. Это приведет к радикальному пересмотру критериев оценки эффективности бизнеса. По мере растущего значения деловой репутации как нематериальной социальной ценности будет совершенствоваться методология ее количественной оценки, а также прогнозирования рисков и возможностей, перемены предпочтений и ценностей потенциальной целевой аудитории. Приоритеты активных покупательских групп меняются, становятся более сложными и многослойными.

Нужно учитывать появление новых бизнес-моделей, например таких, как совместное потребление (*sharing*) товаров и услуг, стремление к минимизации негативного воздействия на окружающую среду и др. Топ-менеджменту предстоит расширять компетенции в пла-

не приобретения знаний о сложных системах и их учете при разработке стратегий. Одновременно расширяется сфера его ответственности. Усиливается роль социальной составляющей в отчетности компаний.

Новые корпоративные стандарты обеспечивают эффективную финансовую оценку таких инициатив

в области устойчивого развития, как экологические и социальные программы или новые методы ответственного управления. Предпринимательский успех будет во многом зависеть от того, насколько компании окажутся гибкими и восприимчивыми к социальным инновациям, обусловленным развитием сетевого общества.

Библиография

- Миловидов В.Д. (2015a) Управление инновационным процессом: как эффективно использовать информацию // Нефтяное хозяйство. № 6. С. 10–16.
- Миловидов В.Д. (2015b) Управление рисками в условиях асимметрии информации: отличай отличимое // Мировая экономика и международные отношения. № 8. С. 14–24.
- Миловидов В.Д. (2017) Информационная асимметрия и «большие данные»: грядет ли пересмотр парадигмы финансового рынка? // Мировая экономика и международные отношения. Т. 61. № 3. С. 5–14.
- Миловидов В.Д. (2019) Симметрия заблуждений: факторы неопределенности финансового рынка в условиях технологической революции. М.: Магистр.
- Boons F, Ludeke-Freund F. (2013) Business model for sustainable innovation: State-of-the-art and steps toward a research agenda // Journal of Cleaner Production. Vol. 45. P. 9–19. DOI: 10.1016/j.jclepro.2012.07.007.
- Deloitte (2018) Deloitte Millennial Survey. Millennials Disappointed in Business Unprepared for Industry 4.0. Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-2018-millennial-survey-report.pdf>, дата обращения 26.06.2020.
- Deloitte (2019) The Deloitte Global Millennial Survey 2019. Societal Discord and Technological Transformation Create a “Generation Disrupted”. Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey>, дата обращения 26.06.2020.
- Drucker P.F. (1994) The Theory of the Business // Harvard Business Review. Vol. 72 (September-October). P. 95–104.
- FRC (2018) UK Corporate Governance Code. London: Financial Reporting Council. Режим доступа: <https://www.frc.org.uk/getattachment/88bd8c45-50ea-4841-95b0-d2f4f48069a2/2018-UK-Corporate-Governance-Code-FINAL.pdf>, дата обращения 06.01.2020.
- Gallup (2016) How Millennials Want to Work and Live. Режим доступа: <https://www.gallup.com/workplace/238073/millennials-work-live.aspx>, дата обращения 26.06.2020.
- Geissdoerfer M., Vladimirova D., Evans S. (2018) Sustainable business model innovation: A review // Journal of Cleaner Production. Vol. 198. P. 401–416. DOI: 10.1016/j.jclepro.2018.06.240.
- Goleman D. (2019) Millennials: The purpose generation. Режим доступа: <https://www.kornferry.com/institute/millennials-purpose-generation>, дата обращения 26.06.2020.
- GSIA (2019) Global Sustainable Investment Review. Global Sustainable Investment Alliance Report 2019. Brussels, Sydney, London, Utrecht, Washington, D.C.: Global Sustainable Investment Alliance. Режим доступа: http://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2019/03/GSIR_Review2018.3.28.pdf, дата обращения 30.10.2019.
- Hellsten S., Mallin Ch. (2006) Are “Ethical” or “Socially Responsible” Investments Socially Responsible? // Journal of Business Ethics. Vol. 66. № 4. P. 393–406. DOI: 10.1007/s10551-006-0001-x.
- Johnson M.W., Christensen C.M., Kagermann H. (2008) Reinventing Your Business Model // Harvard Business Review. Vol. 87 (December). P. 52–60.
- Laroche M., Bergeron J., Barbaro-Forleo G. (2001) Targeting consumers who are willing to pay more for environmentally friendly products // Journal of Consumer Marketing. Vol. 18. № 6. P. 503–520. DOI: 10.1108/EUM00000000006155.
- Michalak R. (2019) The key metric is how Ben & Jerry’s measures success // Fast Company. 01.05.2019. Режим доступа: <https://www.fastcompany.com/90287777/this-key-metric-is-how-ben-jerrys-measures-success>, дата обращения 26.06.2020.
- Michel J.B., Shen Y.K., Aiden A.P., Veres A., Gray M.K. (2011) Quantitative Analysis of Culture using Millions of Digitized Books // Science. Vol. 331. № 6014. P. 176–182. DOI: 10.1126/science.1199644.
- OECD (2020) Tackling Coronavirus (COVID-19). Contributing to a Global Effort. COVID-19 and Responsible Business Conduct. Paris: OECD. Режим доступа: <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/covid-19-and-responsible-business-conduct-02150b06/>, дата обращения 02.06.2020.
- Page M., Spira L.F. (2016) Corporate governance as custodianship of the business model // Journal of Management and Governance. Vol. 20. № 2. P. 213–228. DOI: 10.1007/s10997-016-9343-7.
- Pine II B.J., Gilmore J.H. (1998) Welcome to the experience economy // Harvard Business Review. Vol. 76 (July-August). P. 97–105.
- Porter M.E. (1996) What is the strategy? // Harvard Business Review. Vol. 74 (November-December). P. 61–78.
- Schwab K. (2019) Davos Manifesto 2020: The Universal Purpose of a Company in the Fourth Industrial Revolution. Geneva: World Economic Forum. Режим доступа: <https://www.weforum.org/agenda/2019/12/davos-manifesto-2020-the-universal-purpose-of-a-company-in-the-fourth-industrial-revolution/>, дата обращения 02.06.2020.
- Subramanian G. (2015) Corporate Governance 2.0 // Harvard Business Review. Vol. 93. № 3. P. 96–105.
- Upward A., Jones P.H. (2015) An ontology for strongly sustainable business models: Defining an enterprise framework compatible with natural and social science // Organization & Environment. Vol. 29. № 1. P. 97–123. DOI: 10.1177/1086026615592933.
- van der Elst Ch., Vermeulen E.P.M. (2011) Corporate Governance 2.0: Assessing the Corporate Governance Green Paper of the European Commission // European Company Law. Vol. 8. № 4. P. 165–174. Режим доступа: <https://research.tilburguniversity.edu/en/publications/corporate-governance-20-assessing-the-green-paper-of-the-european>, дата обращения 06.01.2020.
- Visser W. (2011) CSR 2.0: Transforming the Role of Business in Society // Social Space. № 4. P. 26–35. Режим доступа: https://ink.library.smu.edu.sg/lien_research/87/, дата обращения 06.01.2020.
- WEF (2020) COVID Action Plan. Stakeholder principles in the COVID era. Geneva: World Economic Forum. Режим доступа: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Stakeholder_Principles_COVID_Era.pdf, дата обращения 02.06.2020.