УПРАВЛЕНЕЦ 2021. Том 12. № 2

DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-2-1
JEL Classification: M14, G32, G34, Y30

Актуализация стейкхолдерского подхода корпоративного управления в условиях коронакризиса: от декларирования приверженности к прикладным моделям

И.Н. Ткаченко[1]

[1] Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, РФ

Аннотация. В научном обзоре актуализируется применение стейкхолдерского подхода корпоративного управления в условиях глобального коронакризиса. Статья посвящена прояснению и систематизации позиций широкого круга исследователей в отношении актуальных проблем имплементации стейкхолдерской модели корпоративного управления в кризисной ситуации. Методологический каркас исследования основан на теории корпоративного управления и стейкхолдерской модели. В ходе работы использованы общенаучные методы обобщения, группировки, систематизации, контент-анализ. Информационную базу составили 85 публикаций за период 1980–2021 гг., цитируемых в международных и российских базах данных, а также фундаментальные труды, отражающие базовые положения научной обзорной статьи. Представлена эволюция взглядов на развитие стейкхолдерской модели, особое внимание уделено практическим аспектам ее использования. Концепция создания общих ценностей и ее развитие в многочисленных исследованиях рассматривается как расширение теории заинтересованных сторон и попытка трансформировать капитализм в соответствии со стейкхолдерским подходом. Результаты научного обзора могут стать теоретической платформой дальнейшего изучения стейкхолдерской модели корпоративного управления в условиях декларирования новой парадигмы, ориентированной на создание ценности для стейкхолдеров, и реального осуществления ответственного делового поведения в кризисных условиях.

Ключевые слова: корпоративное управление; стейкхолдерский подход; общие ценности; капитализм стейкхолдеров; коронакризис.

Финансирование: Статья подготовлена при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 20-110-50532 «Экспансия».

Дата поступления статьи: 9 марта 2021 г.

Ссылка для цитирования: Ткаченко И.Н. (2021). Актуализация стейкхолдерского подхода корпоративного управления в условиях коронакризиса: от декларирования приверженности к прикладным моделям // Управленец. Т. 12, № 2. С. 2–16. DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-2-1.

Rethinking the stakeholder approach to corporate governance amid the coronavirus crisis: From commitment declaration to applied models

Irina N. Tkachenko[1]

[1] Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia

Abstract. The article modifies the way of applying the stakeholder approach to corporate governance amid the global coronavirus crisis. The study clarifies and systematizes the views of a wide range of researchers who have developed their own approaches to studying the topical problems of implementing the stakeholder model of corporate governance under crisis. The theory of corporate governance and its stakeholder model constitute the methodological basis of the study. The methods of generalization, grouping, systematization and content analysis are used. The information base includes 85 studies published from 1980 to 2021 and indexed in the international and local databases, as well as fundamental scientific works reflecting the basic provisions of the scientific review article. The current research presents the evolution of views on the development of the stakeholder model, while focusing on the practical aspects of its application. The concept of shared value creation and its progress in numerous studies is seen as an extension of stakeholder theory and an attempt to transform capitalism according to the principles of "stakeholder capitalism". The findings of the given scientific review can serve as a theoretical platform for further examination of the stakeholder model of corporate governance in the context of new paradigm declaration concentrated on creating value for stakeholders and the real implementation of responsible business behavior in the context of a pandemic and post-pandemic economy.

Keywords: corporate governance; stakeholder approach; shared value; stakeholder capitalism; COVID-19 crisis.

Funding: The paper was funded by the Russian Foundation for Basic Research (RFFI) within the framework of the project no. 20-110-50532 "Expansion".

Paper submitted: March 9, 2021

For citation: Tkachenko I.N. (2021). Rethinking the stakeholder approach to corporate governance in the coronavirus crisis: From commitment declaration to applied models. *Upravlenets – The Manager*, vol. 12, no. 2, pp. 2–16. DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-2-1.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность проблематики представленного в статье научного обзора связана с развитием идей стейкхолдерского подхода в области корпоративного управления и переходом от ориентации на интересы собственников к стейкхолдерской модели, предусматривающей создание ценности для широкого круга стейкхолдеров. В условиях глобального кризиса, высочайшей степени неопределенности, непредсказуемости дальнейшего развития событий в ситуации мировой коронарецессии идет активная проверка живучести парадигмы капитализма заинтересованных сторон, механизмов «надлежащего» корпоративного управления, состоятельности декларирования общих ценностей. Именно нарастание угроз рисков актуализирует формирование ответственного делового поведения на основе выстраивания модели кооперации и сотрудничества стейкхолдеров. Поведение компаний в период коронарецессии в мировой экономике показывает, какие из них действительно воплотили модель заинтересованных сторон, а какие только имитировали принадлежность к этой модели, ориентируясь на краткосрочную прибыль, а не на обеспечение долгосрочного сохранения и устойчивости компании.

В статье представлен аналитический обзор научных публикаций по проблематике стейкхолдерского подхода, размещенных в базах данных Scopus, Web of Science и РИНЦ в период с начала 1980-х гг. до 2021 г. Показана эволюция раскрытия данной проблематики более чем за 35 лет, отмечена высокая степень ее теоретизации при гораздо меньшем внимании к прикладным аспектам стейкхолдерской модели, методологическому и управленческому инструментарию, который можно использовать в практике оперативного, стратегического и корпоративного управления.

В последние годы, особенно при поддержке Всемирного экономического форума (ВЭФ), стал весьма популярен термин «капитализм стейкхолдеров». Мы пытаемся разобраться в сути этого явления и отделить геополитическую и идеологическую составляющие стейкхолдерского капитализма, пропагандируемую «сильными мира сего», от тех реальных ожиданий учета интересов и вклада заинтересованных сторон, которые возникают на уровне компаний и требуют прикладных решений.

Результаты исследования способствуют приращению научного знания для идентификации и анализа стейкхолдеров, разграничения подходов к оцениванию их вклада и ценности. Постпандемичная экономика в условиях нарастающей сингулярности вызовет к жизни вынужденные непопулярные действия бизнеса в отношении ряда представителей заинтересованных сторон (оптимизацию численности персонала компаний, отказ от ряда контрагентов) и приведет к усилению роли ключевого стейкхолдера – государства. В этой ситуации и бизнес, и государство должны будут выстроить модель партнерства, нацеленную на долгосрочное развитие с учетом потребностей заинтересованных сторон.

МЕТОДОЛОГИЯ НАУЧНОГО ОБЗОРА

Прежде всего обозначим логику и алгоритм нашего исследования. Сделать это необходимо, поскольку в течение более чем 40-летнего изучения проблематики стейкхолдерского подхода сложилось множество трактовок, связанных со стейкхолдерской теорией воззрений, используемых как для определения теоретико-методологических оснований, так и для прикладных управленческих решений. Исследовательское поле достаточно обширно, и важно четко определить, под каким углом зрения мы будем рассматривать стейкхолдерский подход.

В контексте заявленной темы нас интересует не просто эволюция взглядов на развитие стейкхолдерской модели, а то, как в рамках указанного подхода развивалась его прикладная имплементация. В этой связи необходимо охарактеризовать публикации, в которых не только словесно, а в соответствии с конкретными методическими позициями предлагается оценивать стейкхолдерскую стоимость, вклад и выгоды для стейкхолдеров и использовать эти методы в управлении бизнесом и корпоративном управлении. Сквозь призму стейкхолдерских интересов мы рассматриваем и концепцию общих ценностей. Кроме того, в условиях высоких рисков и неопределенности, связанных с распространением COVID-19, мы пытаемся понять популярный в последнее время феномен стейкхолдерского капитализма, четко отделяя его глобальную политическую, чрезмерно идеализированную и идеологизированную составляющую от тех прикладных моделей, которые интересуют нас с позиции применимости в бизнесе. Целевой аудиторией данного аналитического обзора являются исследователи, знающие основные постулаты теории корпоративного управления и стейкхолдерского подхода. Статья поможет им расширить кругозор, актуализировать проблематику научного поиска в соответствии с трендами, представленными в научной литературе.

Публикаций, связанных с интересующей нас проблематикой, особенно англоязычных, достаточно много, но проанализировать и даже просто упомянуть все не представляется возможным в силу ограниченности объема статьи, поэтому остановимся на наиболее значимых и цитируемых работах. Их подбор осуществлен по поисковым и наукометрическим системам Google Scholar, Scopus, Web of Science, e-library. Для характеристики объема исследований по заданной тематике использован контент-анализ англоязычных и русскоязычных публикаций за период с 1980 по 2020 г. в базе Google Scholar с запросами на английском и русском языках по следующим ключевым словам: стейк-

УПРАВЛЕНЕЦ 2021. Том 12. № 2

холдерский подход, концепция общих ценностей, капитализм стейкхолдеров, стейкхолдерские риски, стейкхолдерская стоимость, интересы стейкхолдеров и коронакризис. Поиск по запросам stakeholder approach, Creating Shared Value, Stakeholder Capitalism, stakeholder risks показал рост интереса зарубежных исследователей к проблематике стейкхолдерского подхода, особенно в последние годы (рис. 1). В целом за почти 40-летний период произошло резкое увеличение соответствующей исследовательской активности: от одной публикации в 1980 г. до примерно 7 тыс. (6930) в 2020 г. Первым стимулом к росту количества статей (до 98) стала работа Э. Фримена, опубликованная в 1984 г. [Freeman, 1984].

Упоминание авторами терминов Stakeholder Capitalism и stakeholder risks в основном связано с раскрытием сущности стейкхолдерского подхода. Граница в сотню публикаций с использованием первого термина была преодолена в 2000 г., когда их число достигло 126, а в 2020 г. этот показатель вырос до 396. Упоминание второго термина в большинстве случаев не вышло за пределы рассмотрения в независимом от стейкхолдерского подхода контенте.

Отдельно следует упомянуть о возрастании числа англоязычных публикаций, посвященных концепции общих ценностей (Creating Shared Value (CSV)). Отметим динамику этого интереса с единичных статей в 1990-е г. до 12 статей в 2006 г. Это совпадает с публикацией не столь известной широкому кругу работы М. Портера и М. Крамера [Porter, Kramer, 2006], где авторы описывают теорию своего будущего подхода к CSV, говоря об общих ценностях как о значимых и для общества, и для бизнеса. А с выходом в свет их популярной работы 2011 г. [Porter, Kramer, 2011] статистика по англоязычным публикациям, посвященным указанной проблематике, менялась ежегодно (с 537 в 2011 г. до 2 290 в 2020 г.).

Контент-анализ русскоязычных статей показал несколько иную картину (рис. 2). Впервые публикации, посвященные стейкхолдерскому подходу (по 1–2 в год)

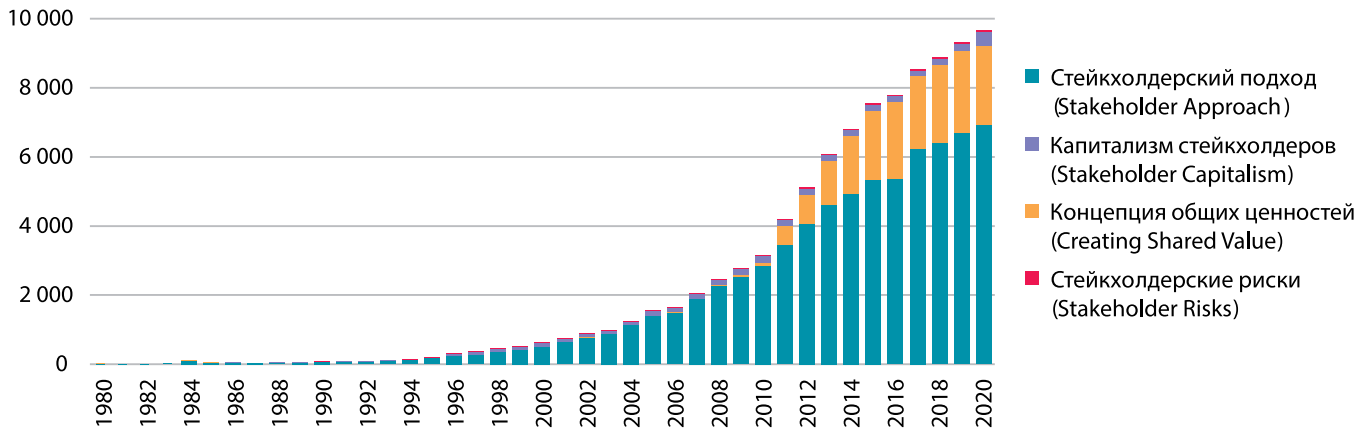

Рис. 1. Динамика англоязычных публикаций в базе Google Scholar, связанных с запросами по ключевым словам «Stakeholder Approach», «Creating Shared Value», «Stakeholder Capitalism», «Stakeholder Risks»
Fig. 1. Dynamics of English-language publications in the Google Scholar index found by the keywords "Stakeholder Approach", "Creating Shared Value", "Stakeholder Capitalism", and "Stakeholder Risks"

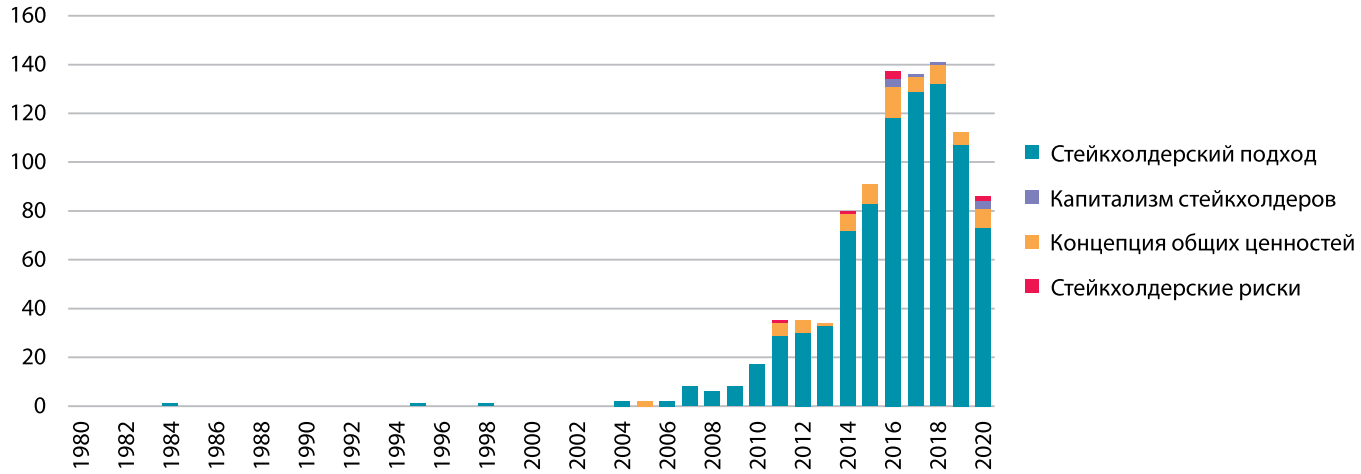

Рис. 2. Динамика русскоязычных публикаций в базе Google Scholar, связанных с запросами по ключевым словам «Стейкхолдерский подход», «Концепция общих ценностей», «Капитализм стейкхолдеров», «Стейкхолдерские риски»
Fig. 2. Dynamics of Russian-language publications in the Google Scholar index found by the keywords "Stakeholder Approach", "Creating Shared Value", "Stakeholder Capitalism", and "Stakeholder Risks"

стали появляться в 1990-х гг. в основном в контексте корпоративного управления. Пик интереса к этой теме пришелся на 2018 г. (132 публикации) и несколько снизился в 2020 г. (73). Таким образом, только по данным Google Scholar, русскоязычных публикаций, посвященных стейкхолдерскому подходу, в 2020 г. было почти в 100 раз меньше, чем англоязычных (6930), причем 65 % этих работ приходится на последние 5 лет (с 2016 по 2020 г.) и стейкхолдеры упоминаются обычно в контексте корпоративного управления.

Статьи о стейкхолдерских рисках весьма редки. Эта проблематика рассматривается чаще всего также в контексте стейкхолдерского подхода к корпоративному управлению. Поиск в базе Google Scholar показал следующее. Такое сочетание слов, как «капитализм стейкхолдеров», почти не используется (обнаружено не более 8 публикаций за последние 5 лет). За 10 лет (с 2011 г.) появилось 66 русскоязычных публикаций, где встречается терминология, раскрывающая суть концепции общих ценностей, максимум пришелся на 2016 г. – 13 работ.

С 1990 по 2021 г. появилось 16,5 тыс. публикаций с упоминанием stakeholder value, хотя непосредственно связанных с исчислением стейкхолдерской стоимости работ гораздо меньше (так, с 1990 по 2019 г. среди англоязычных публикаций можно выделить чуть более 200 релевантных статей по указанной теме) [Tapaninaho, Kujala, 2019]. Среди русскоязычного контента по запросу «стейкхолдерская стоимость» за период с 1990 по 2021 г. обнаружены 43 публикации.

Поисковый запрос Stakeholders interests & COVID-19 выявил 382 публикации за 2020–2021 гг., в русскоязычном поле – в 3 раза меньше. Такое «запаздывание» можно объяснить состоянием российской модели корпоративного управления, которая все еще, несмотря на 30-летнюю историю развития, считается формирующейся, поскольку подавляющая часть представителей российского бизнеса пока не следует принципу реализации и учета интересов стейкхолдеров.

СТЕЙКХОЛДЕРСКИЙ ПОДХОД В КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ. ЭВОЛЮЦИЯ ВЗГЛЯДОВ: ОТ ТЕОРИИ К ПРИКЛАДНОЙ ИМПЛЕМЕНТАЦИИ

Обычно в обзорах, связанных с возникновением стейкхолдерского подхода, прежде всего говорится об Э. Фримене и его работе 1984 г. [Freeman, 1984]. Однако нельзя не сказать и о его предшественниках. По мнению В.Л. Тамбовцева [2008], «неявно сформулированная» стейкхолдерская теория возникла еще в 1930-х гг. в рамках дискуссии А. Берле [Berle, 1932] и М. Додда [Dodd, 1932]. Последний подчеркивал, что цели корпорации включают, кроме обеспечения богатства акционеров, обеспечение безопасных рабочих мест и качества продукции для потребителей, а также учет интересов местного сообщества (см. [Тамбовцев, 2008, с. 4]). Соответствующий подход к управлению компанией с позиции стейкхолдеров активно развивался после Великой депрессии. Так, в практике деятельности General Electric были выделены такие стейкхолдеры, как акционеры, персонал, клиенты, общественность (об этом см.: [Preston, 1990]). И.В. Ивашковская приводит интересный факт о том, что близкая к стейкхолдерской модели концепция была введена в академический оборот до 1930-х гг., а именно в 1918 г. [2009, с. 125], что обнаружено М. Шиллинг [Schilling, 2000].

В 1960-е гг. развивалась поведенческая теория фирмы. Ее приверженцы указывали на различия в несовпадающих интересах разных групп, удовлетворение которых не сводится лишь к максимизации богатства акционеров [Cyert, March, 1963].

В начале 1980-х гг. в англоязычной менеджериальной литературе активно обсуждалась та роль, которую в деятельности компаний играют заинтересованные стороны. Среди первых исследований этой проблематики можно назвать работу об учете интересов стейкхолдеров [Weiss, 1983] или публикацию об участии заинтересованных сторон в процессах принятия решений и последствиях этого участия [Mark, Shotland, 1985]. Но все же широкую поддержку в академических кругах имела именно работа Э. Фримена «Стратегический менеджмент: концепция заинтересованных сторон» [Freeman, 1984]. Стейкхолдеры рассматриваются в ней в широком плане – как все, кто может повлиять на достижение целей организации и заинтересован в финансовых, корпоративных и иных результатах фирмы.

Стейкхолдерская теория Э. Фримена получила активное развитие, в процессе которого все более глубоко изучались взаимоотношения заинтересованных сторон, вопросы их идентификации и анализа, углублялись теоретико-методологические и прикладные аспекты модели.

В 1991 г. появилась статья, в которой рассмотрена роль стейкхолдер-менеджмента в устойчивости компании [Savage et al., 1991]. Данная позиция закрепила идею о том, что заинтересованные стороны не только зависимы от действий организации, но имеют возможность влиять на ее устойчивость. Впоследствии теория заинтересованных сторон была дополнена выделением группы значимых стейкхолдеров по таким атрибутам, как власть, легитимность, актуальность [Mitchell, Agle, Wood, 1997].

В 1992 г. Ч. Хилл и Т. Джонс сформулировали агентскую теорию заинтересованных сторон (stakeholder-agency theory), которая фактически представляет собой совмещение агентской теории и теории заинтересованных сторон [Hill, Jones, 1992]. В данном контексте корпоративное управление понимается как баланс интересов всех финансовых и нефинансовых стейкхолдеров компании.

УПРАВЛЕНЕЦ 2021. Том 12. № 2

Э. Фримен и его соавторы подчеркивали, что все бизнес-структуры должны иметь социальную ориентированность и создавать ценность для ключевых стейкхолдеров [Freeman, Velamuri, 2005]. Значительно позже Дж. Бауэр и Л. Пэйн обратили внимание на тот факт, что «компания преуспевает лишь тогда, когда клиенты хотят покупать у нее, сотрудники – работать на нее, поставщики – сотрудничать с нею, инвесторы – покупать ее акции, общество принимает ее», а задача корпоративного управления предусматривает поддержание отношений со всеми стейкхолдерами [2017].

Весьма востребованное направление научных исследований – разработка методического инструментария анализа и учета интересов стейкхолдеров. В рамках теории стейкхолдеров активно применяются ресурсные концепции, а единицей анализа зачастую выступает управленческое решение [Петров, 2004]. Так, в работе Дж. Фрумена рассматривается механизм, согласно которому потребность компании в ресурсах предоставляет стейкхолдерам благоприятные возможности для установления контроля над ней [Frooman, 1999], при этом компании более отзывчивы к требованиям тех стейкхолдеров, которые обладают ценными ресурсами. В одной из публикаций представлена балансовая модель ресурсных отношений [Rowley, 1997]. Гибридная, или конвергентная, теория делает попытку объединить различные теории стейкхолдеров, содержит рекомендации менеджменту компании [Friedman, Miles, 2006].

Если о роли стейкхолдеров, необходимости учета их интересов, особенностях идентификации, специфике анализа более чем за 35 лет написано довольно много, то исследований, посвященных чрезвычайно важным для принятия стратегических решений прикладным аспектам стейкхолдерской модели, оценке стейкхолдерской стоимости, гораздо меньше.

Нами сделана попытка обобщить обширный пласт публикаций об оценке стейкхолдерской стоимости. В силу ограниченности объема статьи сосредоточимся на западных работах, тем более что о российских исследованиях по данной тематике мы подробно писали в других статьях. Здесь назовем лишь наиболее значимые достижения российских авторов. И.В. Ивашковская предложила рассчитывать создаваемую стейкхолдерами стоимость (STV) с помощью индекса вклада стейкхолдеров, индекса гармонизации интересов [2009, 2012, 2016]. Вклад в теорию и методологию определения стоимости для стейкхолдеров внесли И.Н. Долматова [2013], О.В. Ефимова [2013], Т.Т. Вашакмадзе, Э.Г. Мартиросян, А.А. Сергеева [2013], К.Ю. Белоусов [2013], А.Г. Харин и Т.Р. Гареев [2014], Ю.В. Новожилова [2017]. Расширению представлений об указанном феномене способствовали подробные обзоры научных публикаций [Ткаченко, Злыгостев, 2018; Tkachenko, Pervukhina, Zlygostev, 2020; Tkachenko, Pervukhina, 2020; Злыгостев, 2020].

По мнению ряда авторов, разработанность механизма оценки стейкхолдерской стоимости находится на «эмбриональном» этапе своей эволюции [Oubihi, Elouidani, 2016]. Тем не менее продвижение по пути исследований заметно. Так, на позициях монетарной оценки стоят F. Figge, S. Schaltegger [2000]. Предложения об определении величины заинтересованности стейкхолдеров мы встречаем и в работе, где мера создания ценности основана на вкладе партнеров [Brandenburger, Stuart, 1996].

Если чисто монетарные подходы к оценке стейкхолдерской стоимости превалировали в 1990-х – начале 2000-х гг., то в исследованиях последних лет все чаще предлагается применять либо немонетарные, либо комплексные подходы. Так, L.S. Neto с соавторами [2018] рассматривает оценку вклада стейкхолдеров на основе оценочных суждений представителей заинтересованных сторон при принятии решений об инкорпорации, финансировании и распределении новых технологий в условиях ограниченных ресурсов. Одни авторы предлагают проводить оценку стейкхолдерской стоимости, используя градации [Eskerod, Ang, 2017], другие – оценивать ценность для отдельных заинтересованных сторон (SVA) на основе экспертных оценок с использованием инструментария оценивания факторов устойчивости [Apitz et al., 2017]. Согласно некоторым исследовательским подходам стейкхолдерская стоимость понимается как субъективная оценка ценности, данная отдельным стейкхолдером или группой заинтересованных лиц [Lankoski, Smith, Van Wassenhove, 2016]. Часть авторов подчеркивает влияние информации о надежности и устойчивости компании на факторы формирования ценности для заинтересованных сторон [Castro-Martinez, . Jackson, 2017].

В публикациях последних лет достаточно широко представлен и интегративный подход. Например, утверждается, что дополнительная стоимость компании может быть создана за счет синергии заинтересованных сторон [Tantalo, Priem, 2014]. С помощью математического моделирования проверено наличие связи между политикой корпоративной социальной ответственности (КСО) компаний и созданием стоимости для выборочных групп стейкхолдеров [Fernández-Guadaño, Sarria-Pedroza, 2018]. Установлено, что стейкхолдерская стоимость в виде выгод стейкхолдеров возрастает в ответ на влияние экзогенных и институциональных факторов, структур собственности, качества управления [Ramírez, Tarziján, 2018].

В завершение повторим, что наличие множества «ответвлений» стейкхолдерской модели корпоративного управления не позволяет перечислить все значимые работы, посвященные данной проблематике.

КОНЦЕПЦИЯ ОБЩИХ ЦЕННОСТЕЙ И «КАПИТАЛИЗМ СТЕЙКХОЛДЕРОВ»

Разнонаправленность интересов бизнеса и общества приводит к дальнейшему активному поиску новых подходов, наиболее адекватных современным реалиям и помогающих в какой-то мере сглаживать существующие противоречия. Среди них необходимо выделить уже упоминавшуюся концепцию общих ценностей (Creating Shared Value (CSV)). Ее авторы М. Портер и М. Крамер считают, что целью компании должно быть создание ценности для устойчивого развития, учет интересов широкого круга стейкхолдеров и их вклада в приращение ценности. Соответственно, общая ценность понимается как управленческая социально ориентированная практика повышения финансовой эффективности компаний, органичная часть ее бизнес-процессов и стратегии, совмещающая получение прибыли с удовлетворением общественных потребностей [Porter, Kramer, 2011].

Концепции общих ценностей уделяется значительное внимание. Выделим в этом научном поле те публикации, которые связаны со стейкхолдерской моделью корпоративного управления.

Согласно классическому пониманию КСО, социальная вовлеченность – это издержки для предпринимателя. В своей ранней работе по корпоративной социальной ответственности М. Портер и М. Крамер описывают теорию своего будущего подхода к CSV, упоминая в качестве существенного критерия, которым следует руководствоваться в КСО, возможность создания ценностей, значимых и для общества, и для бизнеса [Porter, Kramer, 2006]. Создание общей ценности представляет собой «прибыльную» версию традиционной CSR (Corporate Social Responsibility). Согласно CSV, предприниматели создают экономическую ценность, повышая социальную ценность, пересматривая неолиберальную цель корпорации. Идея состоит в том, что конкурентоспособность компании коррелирует с благополучием граждан [Porter, Kramer, 2011]. CSV – это расширение теории заинтересованных сторон [Freeman, 1984], комплексный подход к деловой этике в рамках совместного ведения бизнеса и решения социальных проблем [Salonen, Camilleri, 2020], что доказано рядом эмпирических исследований [von Liel, 2016].

Некоторые страны уже сформулировали саму суть теории CSV в юридических терминах. В США был принят закон Benefit Corporation, который определяет корпоративную цель как создание материального положительного воздействия на общество, а также на окружающую среду [Crane et al., 2014]. B-corporations (B Corp) – это новый вид бизнеса, в котором, по мнению его создателей, сбалансированы цель и прибыль. Корпорации B (Benefit Corporations, или корпорации, созданные для всеобщей выгоды, пользы) – сертифицированные корпорации, где оценивается воздействие деятельности и бизнес-модели компании на сотрудников, сообщество, окружающую среду и клиентов[1]. По состоянию на февраль 2021 г. в Certified B Corporation зарегистрировано свыше 3820 компаний из 74 стран в более чем 150 индустриях.

К настоящему времени в англоязычной литературе статей о так называемых B Corps уже достаточное количество. В качестве примера можно привести статью, где названы 25 англоязычных источников, опубликованных за последние 10 лет [Saiz-Álvarez et al., 2020]. Деятельность B-корпораций можно рассматривать в практическом аспекте как развивающую стейкхолдерскую модель в рамках более инклюзивной и устойчивой экономики, сочетающую в себе социальное развитие и экономический рост.

Углубленное изучение публикаций зарубежных авторов по тематике общих ценностей приводит нас к мнению о том, что данную концепцию нельзя считать однозначно признанной научным сообществом. Ряд авторов полагает, что в последние годы фраза «создание общих ценностей» стала модной [Beschorner, Hajduk, 2017], однако, по мнению других, CSV не является оригинальным подходом, поскольку базируется на концепции КСО, а самое главное, не дает четких критериев практической реализации в сфере бизнеса и, следовательно, требует доработки [Crane et al., 2014; Dembek et al., 2016]. Некоторые авторы не признают CSV новым понятием [Moon, Parc et al., 2011; Moon, Parc, 2019], ведь есть признанная и убедительная стейкхолдерская теория, согласно которой «создание ценности для заинтересованных сторон создает ценность для акционеров» [Freeman et al., 2004, p. 366].

Несмотря на критику концепции общих ценностей, все же некий ребрендинг понятий сыграл свою роль для переосмысления развития бизнеса, и CSV рассматривается как концепция, которая представляет собой шаг вперед в сфере ответственности бизнеса, создает экономическую и социальную ценность, является инструментом прибыльности и конкурентоспособности компании [Wojcik, 2016].

В российском исследовательском поле работ про CSV значительно меньше, чем на Западе, но можно выделить ряд интересных публикаций.

Д.В. Борзаков отмечает, что концепция общих ценностей имеет точки пересечения и с концепцией заинтересованных сторон, и с концепцией устойчивого развития, которые так или иначе связаны с социальной ответственностью бизнеса. Автор признает преемственность CSV с концепцией стейкхолдерского подхода и КСО, однако отмечает и ее недоработанность с позиции практического применения [Борзаков, 2015].

Некоторые исследователи делают попытку связать теоретическую концепцию общих ценностей с ее прикладным использованием. О.А. Романова, В.В. Акбердина и Н.Ю. Бухвалова предлагают концепцию преоб-

[1] A Global Community of Leaders. Available at: https://bcorporation.net/.

разующего импакт-инвестирования, в рамках которой рассматривается и концепция общих ценностей. Они обосновывают целесообразность имплементации идей импакт-инвестирования и включают достижение общих ценностей в так называемый «импакт-менеджмент» [Романова, Акбердина, Бухвалов, 2016]. В статье Е.В. Неходы, Н.А. Редчикова, Н.А. Тюленева [2018] и коллективной монографии под редакцией Е.В. Неходы [Каз и др., 2020] показано движение бизнеса к созданию общих ценностей для отдельных групп стейкхолдеров.

Р.Р. Гильфанов и А.В. Шепелев на основе анализа компаний, входящих в рейтинг Change the Word list[1] («Список компаний, меняющих мир к лучшему») и поддерживающих практику внедрения общих ценностей в рамках так называемой Инициативы общих ценностей[2], сравнивают модели устойчивого развития и CSV и приходят к распространенному утверждению о том, что концепция КСО – это лишь корпоративная «косметика»; на деле для обеспечения инклюзивности развития ценность должна создаваться для общества в целом [Гильфанов, Шепелев, 2020].

Нельзя не согласиться с рядом авторов [Crane et al., 2014; Wojcik, 2016], которые считают публикацию М. Портера и М. Крамера 2011 г. реальной попыткой пересмотреть взгляды на капитализм, предложив целостную основу для объединения в значительной степени разрозненных дебатов о «сознательном капитализме» и представив CSV как конструкцию «зонтика», которая способна охватить различные подходы в рамках одной структуры, чтобы заново встроить капитализм с положительным имиджем в общество. В одном из критических обзоров отмечено, что подход CSV, вероятно, не является самым большим пророчеством и решением всех проблем капитализма, но указывает новое направление, которое делает социальные вопросы более привлекательными для бизнеса [Hauser, 2020].

Рассуждений о трансформации капитализма в последние годы достаточно много. Капитализм, по мнению многих исследователей, трансформируется в условиях постиндустриального общества, и его сегодняшняя модель себя исчерпала [Ткаченко, 2018]; следует учитывать этическую и социальную природу постматериальных ценностей [Иноземцев, 1998]; необходимы переход к «посткапитализму» и социализация [Мейсон, 2016].

Бурный рост идей так называемого «стейкхолдерского» капитализма возник при мощной поддержке основателя Всемирного экономического форума Клауса Шваба и его единомышленников. Что же вкладывают эксперты в понимание сути капитализма стейкхолдеров, инклюзивного капитализма? Когда появилось это понятие? К. Шваб утверждает, что именно он еще в 1971 г. предложил данный термин в одной из самых ранних своих работ [Schwab, Kroos, 1971]. Полного текста этой книги обнаружить не удалось, но в сокращенном варианте, представленном ВЭФ, такого сочетания слов не использовалось, а анализ стейкхолдеров достаточно традиционен с позиции сегодняшнего дня. Позже, в 1990-е гг., появились публикации, посвященные стейкхолдерской модели, с названием Stakeholder Capitalism [Kelly, Gamble, 1997].

Надо сказать, что сочетание «капитализм стейкхолдеров» стало широко применяться после общего признания стейкхолдерского подхода (выхода в свет публикации Э. Фримена [1984]), еще более активно – с 1990-х гг., а модным стало буквально в самые последние годы. При этом далеко не все экономисты, получившие признание в профессиональном сообществе, воспринимают этот термин. Так, Юджин Фама полагает, что капитализм заинтересованных сторон – не новая концепция, его можно рассматривать как приложение теоремы Коуза, и сомневается, что возможно максимизировать благосостояние для всех стейкхолдеров. Экономист достаточно жестко критикует само определение капитализма стейкхолдеров, называя его «навязанным сверху запоминающимся названием с изобилием непредвиденных последствий» [Fama, 2020].

На Давосском форуме 2020 г. рассматриваемое понятие интерпретировалось как средство решения современных экологических и социальных проблем, имеющее тесную связь с целями устойчивого развития. В очередной раз было подтверждено, что целью компаний является вовлечение всех заинтересованных сторон в совместный и устойчивый процесс создания стоимости. При этом ВЭФ особую роль в «капитализме заинтересованных сторон» отводит транснациональным корпорациям, которые сами являются заинтересованной стороной и играют ключевую роль в обеспечении «глобального будущего». Казалось бы, что в этом плохого? Но, надо сказать, мировая общественность весьма насторожилась, когда Клаус Шваб в соавторстве с Тьерри Маллере в середине 2020 г. опубликовал книгу «COVID-19: великая перезагрузка» [Schwab, Malleret, 2020]. В течение полугода после ее выхода в свет появилось достаточно много критиков, увидевших опасность в будто бы благих суждениях авторов. Согласно этим суждениям, «инклюзивный капитализм» означает, что мир полностью изменится, капитализм трансформируется, а крупнейшие транснациональные компании (ТНК) возьмут на себя больше социальной ответственности и будут активно участвовать в общественной жизни ради общего блага. Однако, вероятнее всего, в руках этой очень узкой группы людей и будет происходить дальнейшее сосредоточение богатства и собственности.

В конце января 2021 г. была издана новая книга К. Шваба «Капитализм заинтересованных сторон: глобальная экономика, работающая на прогресс, людей и планету», в которой автор вновь призывает к по-

[1] Available at: https://www.sharedvalue.org/community/fortune-change-the-world-list/.

[2] Available at: https://www.sharedvalue.org/.

строению международного сообщества, призванного заботиться «обо всех людях и всей планете» [Schwab, Vanham, 2021]. Для этого предполагается использовать модель капитализма заинтересованных сторон, при котором компании стремятся к созданию долгосрочной стоимости вместо краткосрочной прибыли; правительства сотрудничают, чтобы добиться максимально возможного процветания своего народа, а гражданское общество и международные организации завершают диалог с заинтересованными сторонами, помогая сбалансировать интересы людей и планеты. Но уже сейчас, в столь краткие сроки после выхода этой книги, критики этого подхода ставят очень «неудобный» вопрос: интересы каких стейкхолдеров предлагается удовлетворять в первую очередь? Похоже, что это интересы крупнейших корпораций, в которых собственность не просто становится функцией власти, а растворяется в ней, формируя потребности людей через социальные платформы. Проблемы преодоления серьезных трудностей за счет изменения ценностей (декларируемых или все же реальных) с точки зрения заинтересованных сторон особенно актуальны для кризисной пандемической и постпандемической экономики.

ДЕКЛАРИРОВАНИЕ ПРИВЕРЖЕННОСТИ ИНТЕРЕСАМ СТЕЙКХОЛДЕРОВ И КОРОНАКРИЗИС

В условиях меняющегося «ковидного» поведения реализация концепции общих ценностей становится еще более значимой. Данная концепция проясняет роль каждого из участников новых моделей организации бизнеса, смещает акценты к социальным аспектам преобразований.

В 2020–2021 гг. появились публикации, посвященные общим ценностям и интересам стейкхолдеров в условиях распространения COVID-19.

Весьма любопытна с позиции прояснения сущности интересующего нас предмета исследования статья «Пикетти, Тунберг или Маркс? Смена идеологий в дебатах об условиях помощи в пандемию COVID-19» [Giuliani, 2020]. Автор обращает внимание на существование трех доминирующих нарративов: справедливость распределения, экологическая справедливость и антикапиталистические нарративы марксистского типа; на то, что нынешний кризис, как и все предыдущие, бьет по бедным намного сильнее, чем по богатым. Лица, принимающие решения, должны учитывать противоречивые ценности многих заинтересованных сторон. При этом ТНК продолжают использовать двойные стандарты поведения, ущемляя права других стейкхолдеров. Нарратив о справедливости распределения открыто критикует компании за неуплату налогов и обвиняет их акционеров и руководителей в том, что они обогащаются в то время, когда страдают многие другие: «сокращение зарплаты генерального директора изображается как желательное действие», поскольку рассматриваемый человек «не останется голодным» и все еще может позволить себе «любую модель Lexus, которую он хочет»; не нов для кризиса COVID-19 и сценарий «лимонного социализма», в котором налогоплательщиков просят покрыть убытки обанкротившихся компаний. Общество не приемлет, когда компании продолжают выплачивать дивиденды своим акционерам и бонусы топ-менеджерам, когда собственники уклоняются от уплаты налогов, когда происходит дальнейшее накопление чрезмерного богатства членами корпоративной элиты за счет других заинтересованных сторон (например, работники, участвующие в цепочках создания стоимости ТНК, не получают гарантированной минимальной заработной платы). Автор статьи констатирует: если мы хотим, чтоб капитализм был реформирован по пути большей социальной ответственности, необходимы радикальные реформы корпоративного управления.

Другие исследователи подчеркивают, что учет благополучия критически важных стейкхолдеров во время кризиса может ускорить восстановление организации после пандемии [Obrenovic et al., 2020].

Предметом изучения становится и опыт взаимодействия со стейкхолдерами в условиях коронаэкономики. Так, D. Lee Yohn пишет о позитивных (General Motors) и негативных (Amazon, круизная компания Carnival, Facebook, YouTube и Twitter) примерах поведения компаний в отношении заинтересованных сторон. «Глобальная пандемия побудила многие компании активизировать усилия и предоставить продукты и услуги, срочно необходимые во время кризиса. Производители одежды перешли на производство защитных масок для медицинских работников, пивоварни перешли на производство дезинфицирующих средств для рук, производители автомобилей и автомобильных запчастей переориентировали свою деятельность на производство вентиляторов. При возвращении к основной деятельности руководство компаний должно будет решить, как они смогут и дальше устранять разногласия между потребностями всех заинтересованных сторон, используя креативность, гибкость и ответственность, которые они развили во время кризиса, как фактически смогут создавать общую ценность» [Yohn, 2020]. Проблемы выявления и приоритизации потребностей заинтересованных сторон во время коронакризиса раскрываются путем рассмотрения кейса по компании Nestlé South Africa, которая продемонстрировала пример корпоративного гражданства, передавая продукты питания медицинским работникам [Pillay, Scheepers, 2020].

Исследуя роль стейкхолдеров, социальной ответственности бизнеса в период коронакризиса, авторы отмечают растущий объем публикаций о влиянии пандемии COVID-19 на доходность акций [Bae et al., 2021]. В части рассмотренных ими источников убежденно говорится о более высоком спросе долгосрочных инвесторов на компании, активно продвигающие

программы КСО, и о наличии положительной связи между КСО и ценностью компании. Однако большинство исследователей не обнаруживает существенной связи между ориентацией на КСО и показателями фондового рынка. Подобные результаты были получены и в докризисный период [Tkachenko, Ramenskaya, 2017]. В условиях пандемичной экономики однозначную связь КСО и капитализации доказать еще труднее. На примере выборки из 1750 компаний США в разные периоды пандемии Kee-Hong Bae и соавторы [2021] не обнаружили существенной связи между КСО и показателями фондового рынка даже по тем компаниям, которые подписали Декларацию Круглого стола (Business Roundtable)[1] как приверженцы соблюдения интересов стейкхолдеров (включая B corporations) [Saiz-Álvarez et al., 2020]. Эти компании, «убедительно продемонстрировавшие» внимание к заинтересованным сторонам незадолго до кризиса, не показали отличных результатов в кризисный период, так же как и не подписавшие такую декларацию. Это свидетельство согласуется с мнением о том, что указанный документ в значительной степени является риторическим пиар-ходом, а не предвестником каких-то значимых изменений в отношении к заинтересованным сторонам.

Таким образом, на деле обещания крупнейших американских корпораций руководить своими компаниями «к выгоде всех заинтересованных сторон» оказались фикцией. В сентябре 2020 г. был опубликован отчет «COVID-19 and Inequality: A Test of Corporate Purpose» («COVID-19 и неравенство: тест корпоративных целей»)[2]. Несмотря на «сладкие» обещания, данные сторонниками «капитализма заинтересованных сторон», в коронакризис продолжались практики обратного выкупа акций у акционеров [Ткаченко, Батаева, 2020], подкуп политиков, уклонения от уплаты налогов, случаи загрязнения окружающей среды.

Можно выделить несколько интересных публикаций российских авторов о влиянии коронаэкономики на переосмысление системы корпоративного управления и интересов стейкхолдеров. К ним относится статья А.А. Дынкина и Е.А. Телегиной «Шок пандемии и посткризисный мир» [2020], в которой говорится об изменениях в структурах корпоративного управления, развитии корпоративных экосистем, сценариях постпандемичного развития и парадигме ответственного посткризисного развития мира. Р.Р. Гильфанов и А.В. Шепелев поднимают вопрос о реализации концепции общих ценностей, совмещении решения социальных проблем с одновременной реализацией прибыльных стратегий, что особенно актуально в условиях пандемии [Гильфанов, Шепелев, 2020].

Я.М. Миркин в числе трендов «экономики катастроф» и постпандемичного развития называет переоценку моделей капитализма и усиление роли такого ключевого стейкхолдера, как государство (от прямого вмешательства государства в экономику до так называемой «экономики на аппарате искусственного дыхания») [2020]. В статье В. Миловидова акцентируется внимание на том, что коронакризис подтвердил нежизнеспособность традиционной модели корпоративного управления, не учитывающей интересы различных сторон. Автор подчеркивает необходимость создания интегрированной модели, характеризующейся формированием социально обусловленных потребностей и соответствующей потребительской стоимости, ростом запроса на максимизацию совокупной общественной выгоды от предпринимательства, повышением роли социальных ценностей в производстве товаров и услуг [Milovidov, 2020].

Практически все авторы публикаций, посвященных особенностям коронаэкономики, сходятся во мнении о том, что в научной литературе пока отсутствует системное обсуждение способов управления бизнесом и экономикой во время пандемий. Вместе с тем поведение экономических субъектов в такие периоды отличается от стандартного и требует специального изучения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Поиск и обобщение результатов научных изысканий в области изучения стейкхолдерского подхода в корпоративном управлении позволили оценить широту и глубину исследуемой проблематики. Представленная в формате научного обзора эволюция взглядов исследователей показывает неиссякаемый интерес к обогащению стейкхолдерской теории. Рост соответствующих публикаций происходил по экспоненте, но особое внимание к стейкхолдерскому подходу связано с парадигмой ответственного развития, которая наблюдается и на геополитическом, и на корпоративном уровне. Мы видим попытки трансформировать капитализм, превратив его в капитализм стейкхолдеров. Но еще более исследователей интересуют прикладные аспекты реализации концепции общих ценностей и стейкхолдерского подхода в целом применительно к бизнес-практикам и корпоративному управлению. Аналитический обзор показал возрастающую актуальность указанной проблематики, обусловленную востребованностью политики ответственного поведения со стороны бизнеса, государства и общества в условиях коронакризисной экономики и определения векторов постпандемичного развития. ■

[1] Business Roundtable – ассоциация главных исполнительных директоров (CEO) ведущих компаний США с 20 млн сотрудников и годовой выручкой более 9 трлн долл.; ведет свою историю с 1972 г., ориентирована на процветание американской экономики, расширение возможностей для всех американцев посредством разумной государственной политики. В начальный период пандемии ассоциация приняла Декларацию, в которой взяла на себя обязательство защищать интересы заинтересованных сторон. Available at: https://www.businessroundtable.org/.

[2] COVID-19 and Inequality: A Test of Corporate Purpose (2020). Available at: https://www.sustainabilityrisk.org/tcp.

Источники

Бауэр Дж., Пэйн Л. (2017). Главная ошибка корпоративного управления // Harvard Business Review Russia. Сентябрь.

Белоусов К.Ю. (2013). Эволюция взглядов на роль управления заинтересованными сторонами в системе устойчивого развития компании: проблема идентификации стейкхолдеров // Проблемы современной экономики. № 4 (48). С. 418–422.

Борзаков Д.В. (2015). Создание общей ценности в контексте стратегии корпоративной социальной ответственности // Вестник Воронежского государственного университета. Серия «Экономика и управление». № 1. С. 5–12.

Вашакмадзе Т.Т., Мартиросян Э.Г., Сергеева А.А. (2013). Модель управления стейкхолдерами в сделках слияний и поглощений // Корпоративные финансы. № 2 (26). С. 87–97.

Гильфанов Р.Р., Шепелев А.В. (2020). Концепция общей ценности (CSV) применительно к обеспечению инклюзивного развития территорий // Вестник Самарского государственного экономического университета. № 7 (189). С. 9–18. DOI: 10.46554/1993-0453-2020-7-189-9-18.

Долматова И.Н. (2013). Корпоративное управление на основе стейкхолдерского подхода: опыт непубличных компаний // Управленческие науки. № 2. С. 18–26.

Дынкин А.А., Телегина Е.А. (2020). Шок пандемии и посткризисный мир // Мировая экономика и международные отношения. Т. 64, № 8. С. 5–16. DOI: 10.20542/0131-2227-2020-64-8-5-16.

Ефимова О.В. (2013). Анализ устойчивого развития компании: стейкхолдерский подход // Вопросы управления. Т. 45, № 348. С. 41–51.

Злыгостев А.А. (2020). Стейкхолдерская стоимость: понимание и оценка // Теоретическая экономика. № 8. С. 92–105.

Ивашковская И.В. (2009). Моделирование стоимости компании. Стратегическая ответственность советов директоров. Москва: ИНФРА-М.

Ивашковская И.В. (2012). Стейкхолдерский подход к управлению, ориентированному на приращение стоимости компании // Корпоративные финансы. Т. 1, № 21. С. 14–23.

Ивашковская И.В. (2016). Финансовые измерения корпоративных стратегий. Стейкхолдерский подход. Москва: ИНФРА-М.

Иноземцев В.Л. (1998). За пределами экономического общества: научное издание. Москва: Academia; Наука.

Каз Е.М., Краковецкая И.В., Нехода Е.В., Редчикова Н.А. (2020). Бизнес-модели компаний и устойчивое развитие / науч. ред. Е.В. Нехода. Томск: Издательство Томского государственного университета.

Макки Дж., Сисодиа Р. (2015). Сознательный капитализм. Компании, которые приносят пользу клиентам, сотрудникам и обществу / пер. с англ. Москва: Манн, Иванов и Фербер.

Мейсон П. (2016). Посткапитализм: путеводитель по нашему будущему / пер. с англ. А. Дунаева Москва: Ад Маргинем Пресс.

Миркин Я.М. (2020). Трансформация экономической и финансовой структур мира: воздействие растущих шоков катастроф // Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. Т. 13, № 4. С. 97–116. DOI: 10.23932/2542-0240-2020-13-4-5.

Нехода Е.В., Редчикова Н.А., Тюленева Н.А. (2018). Бизнес-модели компаний: от прибыли к устойчивому развитию и созданию ценности // Управленец. 2018. Т. 9, № 4. С. 9–19. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-4-2.

Новожилова Ю.В. (2017). Информационно-аналитическое обеспечение интегрированной отчетности: оценка влияния стейкхолдеров на изменение создаваемой стоимости // Статистика и экономика. 2017. Т. 14, № 1. С. 43–50.

Петров М.А. (2004). Теория заинтересованных сторон: пути практического применения // Вестник СПбГУ. Серия 8, вып. 2 (16). С. 51–68.

Романова О.А., Акбердина В.В., Бухвалов Н.Ю. (2016). Общие ценности в формировании современной технико-экономической парадигмы // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. № 3 (45). С. 173–190. DOI: 10.15838/esc.2016.3.45.10.

Тамбовцев В.Л. (2008). Стейкхолдерская теория фирмы в свете концепции режимов собственности // Российский журнал менеджмента. Т. 6, № 3. С. 3–26. https://rjm.spbu.ru/article/view/474.

Ткаченко И.Н., Злыгостев А.А. (2018). Оценка вклада стейкхолдеров в стоимость компании: пример российского банковского сектора // Управленец. 2018. Т. 9, №4. С. 40–52. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-4.

Ткаченко И.Н. (2018). На пути к сознательному капитализму: от Маркса до современности // Экономика региона. Т. 14, № 3. С. 725–739. DOI: 10.17059/2018-3-4.

Ткаченко И.Н., Батаева Б.С. (2020). Зарубежные и российские исследования практики обратного выкупа акций: взгляд с позиции корпоративного управления // Управленческие науки = Management Sciences in Russia. Т. 10, № 4. С. 37–51. DOI: 10.26794/2404-022X-2020-10-4-37-51.

Харин А.Г., Гареев Т.Р. (2014). Стейкхолдерский подход в управлении организациями: перспективы применения теоретико-игровых моделей // Terra Economicus. Т. 12, № 4. С. 105–113.

Apitz S.E., Fitzpatrick A.G., McNally A., Harrison D., Coughlin C., Edwards D.A. (2017) Stakeholder value-linked sustainability assessment: Evaluating remedial alternatives for the Portland Harbor Superfund Site, Portland, Oregon, USA. *Integrated Environmental Assessment and Management*, vol. 14, no. 1, pp. 43–62. https://doi.org/10.1002/ieam.1998.

Bae K.-H., El Ghoul S., Gong Zh.J., Guedhami O. (2021). Does CSR matter in times of crisis? Evidence from the COVID-19 pandemic. *Journal of Corporate Finance*, vol. 67, 101876. https://doi.org/10.1016/j.jcorpfn.2020.101876.

Berle A.A., Jr (1932). For whom corporate managers are trustees: A note. *Harvard Law Review*, vol. 45, pp. 1365–1372.

Beschorner T., Hajduk T. (2017). Creating shared value. A fundamental critique. In J. Wieland (ed.). *Creating Shared Value – Concepts, Experience, Criticism*. Cham: Springer International Publishing-Springer. Pp. 27–37.

Brandenburger A.M., Stuart H.W. (1996). Value-based business strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, vol. 5, no. 1, pp. 5–24.

Castro-Martinez M.P., Jackson P.R. (2017). Translation of trustworthiness signals into factors for stakeholder value cocreation. *Journal of Public Affairs*, 18:e1685. https://doi.org/10.1002/pa.1685.

Crane A., Palazzo G., Spence L., Matten D. (2014). Contesting the value of the shared value concept. *California Management Review*, vol. 56, no. 2, pp. 130–153.

Cyert R., March J. (1963). *Behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Dembek K., Singh P., Bhakoo V. (2016). Literature review of shared value: A theoretical concept or a management buzzword? *Journal of Business Ethics*, vol. 137, no. 2 (August 2016), pp. 1–37.

Dodd E.M., Jr (1932). For whom are corporate managers trustees: A note. *Harvard Law Review*, vol. XLV, no. 7, pp. 1145–1163.

Eskerod P., Ang K. (2017). Stakeholder value constructs in megaprojects: A long-term assessment case study. *Project Management Journal*, vol. 48, issue 6, pp. 60–75. https://doi.org/10.1177/875697281704800606.

Fama E.F. (2020). Contract costs, stakeholder capitalism, and ESG. *Chicago Booth Research Paper No. 20-46, Fama-Miller Working Paper*. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3722179.

Fernández-Guadaño J., Sarria-Pedroza J.H. (2018). Impact of corporate social responsibility on value creation from a stakeholder perspective. *Sustainability*, vol. 10, no. 6, 2062. doi: 10.3390/su10062062.

Figge F., Schaltegger S. (2000). *What is stakeholder value? Developing a catchphrase into benchmarking tool*. Lüneburg: Lüneburg Universitat.

Freeman R.E. (1984). *Strategic management. A stakeholder approach*. Boston: Pitman Publishers.

Freeman R.E., Velamuri S.R. (2005). A new approach to CSR: Company stakeholder responsibility (pp. 9–23). In A. Kakabadse, M. Morsing (eds.). *Corporate Social Responsibility*. London: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9780230599574.

Freeman R.E., Wicks A.C., Parmar B. (2004). Stakeholder theory and the corporate objective revisited. *Organization Science*, vol. 15, no. 3, pp. 364–369. DOI: 10.1287/orsc.1040.0066.

Friedman A., Miles S. (2006). *Stakeholders: Theory and practice*. London: Oxford University Press.

Frooman J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, vol. 24, no. 2, pp. 191–205. https://doi.org/10.2307/259074.

Giuliani E. (2020). Piketty, Thunberg, or Marx? Shifting ideologies in the COVID-19 bailout conditionality debate. *Journal of International Business Policy* vol. 3, pp. 443–450. https://doi.org/10.1057/s42214-020-00072-8.

Hauser M. (2020). The comparison of CSR and CSV strategies from the perspective of multinational cooperations. Johannes Kepler University Linz. Available at: https://epub.jku.at/obvulihs/download/pdf/5108396?originalFilename=true.

Hill C.W.L., Jones T.M. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, vol. 29, issue 2, pp. 131–154. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00657.x.

Kelly D., Gamble A. (1997). *Stakeholder capitalism*. Macmillan.

Lankoski L., Smith N., Van Wassenhove L. (2016). Stakeholder judgments of value. *Business Ethics Quarterly,* vol. 26, no. 2, pp. 227–256. doi: 10.1017/beq.2016.28.

Liel von B. (2016). *Creating shared value as future factor of competition. Analysis and Empirical Evidence*. Wiesbaden: Springer Nature.

Mark M.M., Shotland R.L. (1985). Stakeholder-based evaluation and value judgments. *Evaluation Review*, vol. 9, issue 5, pp. 605–626. https://doi.org/10.1177/0193841X8500900504.

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.

Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, vol. 22, no. 4, pp. 853–888.

Moon H.-C., Parc J. (2019). Shifting corporate social responsibility to corporate social opportunity through creating shared value. *Strategic Change*, vol. 28, pp. 115–122.

Moon H.-C., Parc J., Yim S.H., Park N. (2011). An extension of Porter and Kramer's creating shared value (CSV): Reorienting strategies and seeking international cooperation. *Journal of International and Area Studies*, vol. 18, no. 2, pp. 49–64.

Neto S.L., Lessa F., Nardi E.P., Ferraz M.B. (2018). Stakeholder value judgments in decision-making on the incorporation, financing, and allocation of new health technologies in limited-resource settings: A potential Brazilian approach. *Rev Panam Salud Publica*, 42:e102. https://doi.org/10.26633/RPSP.2018.102.

Obrenovic B., Du J., Godinic D., Tsoy D., Khan M.A.S., Jakhongirov I. (2020). Sustaining enterprise operations and productivity during the COVID-19 pandemic: "Enterprise Effectiveness and Sustainability Model". *Sustainability*, vol. 12, 5981. DOI: 10.3390/su12155981.

Oubihi J., Elouidani A. (2016). The stakeholder value: Contributions and limitations. *International Journal of Business and Social Science*, vol. 7, no. 4, pp. 86–90.

Pillay R., Scheepers C.B. (2020). Nestlé South Africa: leading multi-stakeholder partnership response in the COVID-19 context. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, vol. 10, no. 3. https://doi.org/10.1108/EEMCS-05-2020-0167.

Porter M.E., Kramer M.R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, vol. 84(12), pp. 78–92.

Porter M.E., Kramer M.R. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, January/February, pp. 63–70.

Preston L.E., Sapienza H.J. (1990). Stakeholder management and corporate performance. *The Journal of Behavioral Economics*, vol. 19, no. 4, pp. 361–375. https://doi.org/10.1016/0090-5720(90)90023-Z.

Ramírez C., Tarziján J. (2018). Stakeholder value appropriation: The case of labor in the worldwide mining industry. *Strategic Management Journal*, vol. 39, no. 5. DOI: 10.1002/smj.2771.

Rowley T.J. (1997). Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, vol. 22, no. 4, pp. 887–910. https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022107.

Saiz-Álvarez J.M., Vega-Muñoz A., Acevedo-Duque Á., Castillo D. (2020). B Corps: A socioeconomic approach for the COVID-19 post-crisis. *Frontiers in Psychology*, vol. 11: 1867. DOI: 10.3389/fpsyg.2020.01867.

Salonen A.O., Camilleri M.A. (2020). Creating shared value. In S. Idowu, R. Schmidpeter, N. Capaldi, L. Zu, M. Del Baldo, R. Abreu. (eds.). *Encyclopedia of Sustainable Management*. Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-02006-4_74-1.

Savage G.T., Nix T.W., Whitehead C.J., Blair J.D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Perspectives*, vol. 5, no. 2, pp. 61–75. https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274682.

Schilling M. (2000). Decades ahead of her time: Advancing stakeholder theory through the ideas of Mary Parker Follet. *Journal of Management History*, vol. 6, no. 5, pp. 224–242. DOI: 10.1108/13552520010348371.

Schwab K., Kroos H. (1971). *Modern company management in mechanical engineering*. Verein Deutscher Maschinenbau-Anstalten e.V. Frankfurt/Main-Niederrad. Available at: http://www3.weforum.org/docs/WEF_KSC_CompanyStrategy_Presentation_2014.pdf.

Schwab K., Malleret T. (2020). *COVID-19: The Great Reset*. Geneva: Forum Publishing. Available at: https://straight2point.info/wp-content/uploads/2020/08/COVID-19_-The-Great-Reset-Klaus-Schwab.pdf.

Schwab K., Vanham P. (2021). *Stakeholder capitalism: A global economy that works for progress, people and planet*. John Wiley & Sons.

Tantalo C., Priem R.L. (2014). Value creation through stakeholder synergy. *Strategic Management Journal*, vol. 37, no. 2. DOI: 10.1002/smj.2337.

Tapaninaho R., Kujala J. (2019). Reviewing the stakeholder value creation literature: Towards a sustainability approach (pp. 3–36). In W.L. Filho (ed.). *Social Responsibility and Sustainability*. Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-03562-4.

Tkachenko I., Pervukhina I. (2020). Stakeholder value assessment: Attaining company-stakeholder relationship synergy (pp. 89–106). In M. Aluchna, S.O. Idowu, I. Tkachenko. *Corporate Governance in Central Europe and Russia*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-39504-9_6.

Tkachenko I.N., Pervukhina I.V., Zlygostev A.A. (2020). Modeling the contribution and benefits of company stakeholders. *Upravlenets – The Manager*, vol. 11, no. 2, pp. 2–15. DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-2-1.

Tkachenko I.N., Ramenskaya L.A. (2017). Company social investments: Growth of capitalization and risks (the case of Russia) (pp. 51–71). In M. Aluchna, S.O. Idowu (eds.). *Responsible Corporate Governance. Towards Sustainable and Effective Governance Structures*. Cham: Springer. DOI: 10/1007/978-3-319-55206-4_4.

Weiss C. (1983). The stakeholder approach to evaluation: Origins and promise (pp. 3–14). In A. Bryk (ed.). *Special Issue: Stakeholder-Based Evaluation*, vol. 1983, issue 17. San Francisco: Jossey-Bass. https://doi.org/10.1002/ev.1322.

Wójcik P. (2016). How creating shared value differs from corporate social responsibility. *Journal of Management and Business Administration. Central Europe*, vol. 24, issue 2, pp. 32–55. https://doi.org/10.7206/jmba.ce.2450-7814.168.

Yohn D.L. (2020). Brand authenticity, employee experience and corporate citizenship priorities in the COVID-19 era and beyond. *Strategy & Leadership*, vol. 48, no. 5, pp. 33–39. https://doi.org/10.1108/SL-06-2020-0077.

References

Bower J., Paine L. (2017). Glavnaya oshibka korporativnogo upravleniya [The error at the heart of corporate leadership]. *Harvard Business Review Russia,* September 5.

Belousov K.Yu. (2013). Evolyutsiya vzglyadov na rol' upravleniya zainteresovannymi storonami v sisteme ustoychivogo razvitiya kompanii: problema identifikatsii steykkholderov [Evolution of views on the role of stakeholder management in the system of sustainable development of a company: The problem of stakeholders identification]. *Problemy sovremennoy ekonomiki – Problems of Modern Economics*, no. 4(48), pp. 418–422.

Borzakov D.V. (2015). Sozdanie obshchey tsennosti v kontekste strategii korporativnoy sotsial'noy otvetstvennosti [Creating shared value in the context of corporate social responsibility strategy]. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya «Ekonomika i upravlenie» – Proceedings of Voronezh State University. Series: Economics and Management*, no. 1, pp. 5–12.

Vashakmadze T.T., Martirosyan E.G., Sergeeva A.A. (2013). Model' upravleniya steykkholderami v sdelkakh sliyaniy i pogloshcheniy [Stakeholder-based framework for M&A management]. *Korporativnye finansy – Journal of Corporate Finance Research*, no. 2(26), pp. 87–97.

Gil'fanov R.R., Shepelev A.V. (2020). Kontseptsiya obshchey tsennosti (CSV) primenitel'no k obespecheniyu inklyuzivnogo razvitiya territoriy [The concept of shared value (CSV) in relation to ensuring inclusive development of territories]. *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta – Vestnik of Samara State University of Economics*, no. 7(189), pp. 9–18. DOI: 10.46554/1993-0453-2020-7-189-9-18.

Dolmatova I.N. (2013). Korporativnoe upravlenie na osnove steykkholderskogo podkhoda: opyt nepublichnykh kompaniy [Corporate governance based on the stakeholder approach: The experience of non-public companies]. *Upravlencheskie nauki – Management Science*, no. 2, pp. 18–26.

Dynkin A.A., Telegina E.A. (2020). Shok pandemii i postkrizisnyy mir [Pandemic shock and the world after crisis]. *Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya – World Economy and International Relations*, vol. 64, no. 8, pp. 5–16. DOI: 10.20542/0131-2227-2020-64-8-5-16.

Efimova O.V. (2013). Analiz ustoychivogo razvitiya kompanii: steykkholderskiy podkhod [Analysis of sustainable development of the company: Stakeholder approach]. *Voprosy upravleniya – Management Issues*, vol. 45, no. 348, pp. 41–51.

Zlygostev A.A. (2020). Steykkholderskaya stoimost': ponimanie i otsenka [Stakeholder value: Understanding and evaluation]. *Teoreticheskaya ekonomika – The Theoretical Economy*, no. 8, pp. 92–105.

Ivashkovskaya I.V. (2009). *Modelirovanie stoimosti kompanii. Strategicheskaya otvetstvennost' sovetov direktorov* [Modeling the value of the company. Strategic responsibility of the board of directors]. Moscow: INFRA-M.

Ivashkovskaya I.V. (2012). Steykkholderskiy podkhod k upravleniyu, orientirovannomu na prirashchenie stoimosti kompanii [Stakeholder approach to management focused on increasing the company's value]. *Korporativnye finansy – Journal of Corporate Finance Research,* vol. 1, no. 21, pp. 14–23.

Ivashkovskaya I.V. (2016). *Finansovye izmereniya korporativnykh strategiy. Steykkholderskiy podkhod* [Financial dimensions of corporate strategies. Stakeholder approach]. Moscow: INFRA-M.

Inozemtsev V.L. (1998). *Za predelami ekonomicheskogo obshchestva* [Outside the economic society]. Moscow: Academia; Nauka.

Kaz E.M., Krakovetskaya I.V., Nekhoda E.V., Redchikova N.A. (2020). *Biznes-modeli kompaniy i ustoychivoe razvitie* [Business models of companies and sustainable development]. Tomsk: TSU Publ.

Mackey J., Sisodia R. (2015). *Conscious capitalism. Liberating the heroic spirit of business* (Russ. ed.: Soznatel'nyy kapitalizm. Kompanii, kotorye prinosyat pol'zu klientam, sotrudnikam i obshchestvu. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber).

Mason P. (2016). *Postcapitalism: A guide to our future* (Russ. ed.: Postkapitalizm: putevoditel' po nashemu budushchemu. Moscow: Ad Marginem Press).

Mirkin Ya.M. (2020). Transformatsiya ekonomicheskoy i finansovoy struktur mira: vozdeystvie rastushchikh shokov katastrof [Transformation of the economic and financial structures of the world: The impact of growing shocks of catastrophes]. *Kontury global'nykh transformatsiy: politika, ekonomika, pravo – Outlines of Global Transformations: Politics, Economics, Law*, vol. 13, no. 4, pp. 97–116. DOI: 10.23932/2542-0240-2020-13-4-5.

Nekhoda E.V., Redchikova N.A., Tyuleneva N.A. (2018). Biznes-modeli kompaniy: ot pribyli k ustoychivomu razvitiyu i sozdaniyu tsennosti [Business models of companies: From profit to sustainable development and value creation]. *Upravlenets – The Manager*, vol. 9, no. 4, pp. 9–19. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-4-2.

Novozhilova Yu.V. (2017). Informatsionno-analiticheskoe obespechenie integrirovannoy otchetnosti: otsenka vliyaniya steykkholderov na izmenenie sozdavaemoy stoimosti [Information and analytical support of integrated reporting: Evaluation of the stakeholders' influence on the change of the created value]. *Statistika i ekonomika – Statistics and Economics*, vol. 14, no. 1, pp. 43–50.

Petrov M.A. (2004). Teoriya zainteresovannykh storon: puti prakticheskogo primeneniya [Stakeholder theory: Ways of practical application]. *Vestnik SPbGU. Seriya 8 – Vestnik of Saint Petersburg University. Series 8*, issue 2(16), pp. 51–68.

Romanova O.A., Akberdina V.V., Bukhvalov N.Yu. (2016). Obshchie tsennosti v formirovanii sovremennoy tekhniko-ekonomicheskoy paradigmy [Shared values in the formation of a modern techno-economic paradigm]. *Ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz – Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, no. 3(45), pp. 173–190. DOI: 10.15838/esc.2016.3.45.10.

Tambovtsev V.L. (2008). Steykkholderskaya teoriya firmy v svete kontseptsii rezhimov sobstvennosti [Stakeholder theory in the light of the concept of ownership regimes]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta – Russian Management Journal*, vol. 6, no. 3, pp. 3–26.

Tkachenko I.N., Zlygostev A.A. (2018). Otsenka vklada steykkholderov v stoimost' kompanii: primer rossiyskogo bankovskogo sektora [Assessing stakeholders' contribution to enterprise value: The case of the Russian banking sector]. *Upravlenets – The Manager*, vol. 9, no. 4, pp. 40–52. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-4.

Tkachenko I.N. (2018). Na puti k soznatel'nomu kapitalizmu: ot Marksa do sovremennosti [On the way to conscious capitalism: From Marx to Modernity]. *Ekonomika regiona – Economy of Region*, vol. 14, no. 3, pp. 725–739. DOI: 10.17059/2018-3-4.

Tkachenko I.N., Bataeva B.S. (2020). Zarubezhnye i rossiyskie issledovaniya praktiki obratnogo vykupa aktsiy: vzglyad s pozitsii korporativnogo upravleniya [Foreign and Russian studies of share buyback practices: A view from the corporate governance perspective]. *Upravlencheskie nauki – Management Sciences in Russia*, vol. 10, no. 4, pp. 37–51. DOI: 10.26794/2404-022X-2020-10-4-37-51.

Kharin A.G., Gareev T.R. (2014). Steykkholderskiy podkhod v upravlenii organizatsiyami: perspektivy primeneniya teoretiko-igrovykh modeley [Stakeholder approach in the management of organizations: Prospects for the use of game-theoretic models]. *Terra Economicus*, vol. 12, no. 4, pp. 105–113.

Apitz S.E., Fitzpatrick A.G., McNally A., Harrison D., Coughlin C., Edwards D.A. (2017) Stakeholder value-linked sustainability assessment: Evaluating remedial alternatives for the Portland Harbor Superfund Site, Portland, Oregon, USA. *Integrated Environmental Assessment and Management*, vol. 14, no. 1, pp. 43–62. https://doi.org/10.1002/ieam.1998.

Bae K.-H., El Ghoul S., Gong Zh.J., Guedhami O. (2021). Does CSR matter in times of crisis? Evidence from the COVID-19 pandemic. *Journal of Corporate Finance*, vol. 67, 101876. https://doi.org/10.1016/j.jcorpfn.2020.101876.

Berle A.A., Jr (1932). For whom corporate managers are trustees: A note. *Harvard Law Review*, vol. 45, pp. 1365–1372.

Beschorner T., Hajduk T. (2017). Creating shared value. A fundamental critique. In J. Wieland (ed.). *Creating Shared Value – Concepts, Experience, Criticism*. Cham: Springer International Publishing-Springer. Pp. 27–37.

Brandenburger A.M., Stuart H.W. (1996). Value-based business strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, vol. 5, no. 1, pp. 5–24.

Castro-Martinez M.P., Jackson P.R. (2017). Translation of trustworthiness signals into factors for stakeholder value cocreation. *Journal of Public Affairs*, 18:e1685. https://doi.org/10.1002/pa.1685.

Crane A., Palazzo G., Spence L., Matten D. (2014). Contesting the value of the shared value concept. *California Management Review*, vol. 56, no. 2, pp. 130–153.

Cyert R., March J. (1963). *Behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Dembek K., Singh P., Bhakoo V. (2016). Literature review of shared value: A theoretical concept or a management buzzword? *Journal of Business Ethics*, vol. 137, no. 2 (August 2016), pp. 1–37.

Dodd E.M., Jr (1932). For whom are corporate managers trustees: A note. *Harvard Law Review*, vol. XLV, no. 7, pp. 1145–1163.

Eskerod P., Ang K. (2017). Stakeholder value constructs in megaprojects: A long-term assessment case study. *Project Management Journal*, vol. 48, issue 6, pp. 60–75. https://doi.org/10.1177/875697281704800606.

Fama E.F. (2020). Contract costs, stakeholder capitalism, and ESG. *Chicago Booth Research Paper No. 20-46, Fama-Miller Working Paper*. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3722179.

Fernández-Guadaño J., Sarria-Pedroza J.H. (2018). Impact of corporate social responsibility on value creation from a stakeholder perspective. *Sustainability*, vol. 10, no. 6, 2062. doi: 10.3390/su10062062.

Figge F., Schaltegger S. (2000). *What is stakeholder value? Developing a catchphrase into benchmarking tool*. Lüneburg: Lüneburg Universitat.

Freeman R.E. (1984). *Strategic management. A stakeholder approach*. Boston: Pitman Publishers.

Freeman R.E., Velamuri S.R. (2005). A new approach to CSR: Company stakeholder responsibility (pp. 9–23). In A. Kakabadse, M. Morsing (eds.). *Corporate Social Responsibility*. London: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9780230599574.

Freeman R.E., Wicks A.C., Parmar B. (2004). Stakeholder theory and the corporate objective revisited. *Organization Science*, vol. 15, no. 3, pp. 364–369. DOI: 10.1287/orsc.1040.0066.

Friedman A., Miles S. (2006). *Stakeholders: Theory and practice*. London: Oxford University Press.

Frooman J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, vol. 24, no. 2, pp. 191–205. https://doi.org/10.2307/259074.

Giuliani E. (2020). Piketty, Thunberg, or Marx? Shifting ideologies in the COVID-19 bailout conditionality debate. *Journal of International Business Policy* vol. 3, pp. 443–450. https://doi.org/10.1057/s42214-020-00072-8.

Hauser M. (2020). The comparison of CSR and CSV strategies from the perspective of multinational cooperations. Johannes Kepler University Linz. Available at: https://epub.jku.at/obvulihs/download/pdf/5108396?originalFilename=true.

Hill C.W.L., Jones T.M. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, vol. 29, issue 2, pp. 131–154. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00657.x.

Kelly D., Gamble A. (1997). *Stakeholder capitalism*. Macmillan.

Lankoski L., Smith N., Van Wassenhove L. (2016). Stakeholder judgments of value. *Business Ethics Quarterly,* vol. 26, no. 2, pp. 227–256. doi: 10.1017/beq.2016.28.

Liel von B. (2016). *Creating shared value as future factor of competition. Analysis and Empirical Evidence*. Wiesbaden: Springer Nature.

Mark M.M., Shotland R.L. (1985). Stakeholder-based evaluation and value judgments. *Evaluation Review*, vol. 9, issue 5, pp. 605–626. https://doi.org/10.1177/0193841X8500900504.

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.

Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, vol. 22, no. 4, pp. 853–888.

Moon H.-C., Parc J. (2019). Shifting corporate social responsibility to corporate social opportunity through creating shared value. *Strategic Change*, vol. 28, pp. 115–122.

Moon H.-C., Parc J., Yim S.H., Park N. (2011). An extension of Porter and Kramer's creating shared value (CSV): Reorienting strategies and seeking international cooperation. *Journal of International and Area Studies*, vol. 18, no. 2, pp. 49–64.

Neto S.L., Lessa F., Nardi E.P., Ferraz M.B. (2018). Stakeholder value judgments in decision-making on the incorporation, financing, and allocation of new health technologies in limited-resource settings: A potential Brazilian approach. *Rev Panam Salud Publica*, 42:e102. https://doi.org/10.26633/RPSP.2018.102.

Obrenovic B., Du J., Godinic D., Tsoy D., Khan M.A.S., Jakhongirov I. (2020). Sustaining enterprise operations and productivity during the COVID-19 pandemic: "Enterprise Effectiveness and Sustainability Model". *Sustainability*, vol. 12, 5981. DOI: 10.3390/su12155981.

Oubihi J., Elouidani A. (2016). The stakeholder value: Contributions and limitations. *International Journal of Business and Social Science*, vol. 7, no. 4, pp. 86–90.

Pillay R., Scheepers C.B. (2020). Nestlé South Africa: leading multi-stakeholder partnership response in the COVID-19 context. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, vol. 10, no. 3. https://doi.org/10.1108/EEMCS-05-2020-0167.

Porter M.E., Kramer M.R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, vol. 84(12), pp. 78–92.

Porter M.E., Kramer M.R. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, January/February, pp. 63–70.

Preston L.E., Sapienza H.J. (1990). Stakeholder management and corporate performance. *The Journal of Behavioral Economics*, vol. 19, no. 4, pp. 361–375. https://doi.org/10.1016/0090-5720(90)90023-Z.

Ramírez C., Tarziján J. (2018). Stakeholder value appropriation: The case of labor in the worldwide mining industry. *Strategic Management Journal*, vol. 39, no. 5. DOI: 10.1002/smj.2771.

Rowley T.J. (1997). Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, vol. 22, no. 4, pp. 887–910. https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022107.

Saiz-Álvarez J.M., Vega-Muñoz A., Acevedo-Duque Á., Castillo D. (2020). B Corps: A socioeconomic approach for the COVID-19 post-crisis. *Frontiers in Psychology*, vol. 11: 1867. DOI: 10.3389/fpsyg.2020.01867.

Salonen A.O., Camilleri M.A. (2020). Creating shared value. In S. Idowu, R. Schmidpeter, N. Capaldi, L. Zu, M. Del Baldo, R. Abreu. (eds.). *Encyclopedia of Sustainable Management*. Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-02006-4_74-1.

Savage G.T., Nix T.W., Whitehead C.J., Blair J.D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Perspectives*, vol. 5, no. 2, pp. 61–75. https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274682.

Schilling M. (2000). Decades ahead of her time: Advancing stakeholder theory through the ideas of Mary Parker Follet. *Journal of Management History*, vol. 6, no. 5, pp. 224–242. DOI: 10.1108/13552520010348371.

Schwab K., Kroos H. (1971). *Modern company management in mechanical engineering*. Verein Deutscher Maschinenbau-Anstalten e.V. Frankfurt/Main-Niederrad. Available at: http://www3.weforum.org/docs/WEF_KSC_CompanyStrategy_Presentation_2014.pdf.

Schwab K., Malleret T. (2020). *COVID-19: The Great Reset*. Geneva: Forum Publishing. Available at: https://straight2point.info/wp-content/uploads/2020/08/COVID-19_-The-Great-Reset-Klaus-Schwab.pdf.

Schwab K., Vanham P. (2021). *Stakeholder capitalism: A global economy that works for progress, people and planet*. John Wiley & Sons.

Tantalo C., Priem R.L. (2014). Value creation through stakeholder synergy. *Strategic Management Journal*, vol. 37, no. 2. DOI: 10.1002/smj.2337.

Tapaninaho R., Kujala J. (2019). Reviewing the stakeholder value creation literature: Towards a sustainability approach (pp. 3–36). In W.L. Filho (ed.). *Social Responsibility and Sustainability*. Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-03562-4.

Tkachenko I., Pervukhina I. (2020). Stakeholder value assessment: Attaining company-stakeholder relationship synergy (pp. 89–106). In M. Aluchna, S.O. Idowu, I. Tkachenko. *Corporate Governance in Central Europe and Russia*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-39504-9_6.

Tkachenko I.N., Pervukhina I.V., Zlygostev A.A. (2020). Modeling the contribution and benefits of company stakeholders. *Upravlenets – The Manager*, vol. 11, no. 2, pp. 2–15. DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-2-1.

Tkachenko I.N., Ramenskaya L.A. (2017). Company social investments: Growth of capitalization and risks (the case of Russia) (pp. 51–71). In M. Aluchna, S.O. Idowu (eds.). *Responsible Corporate Governance. Towards Sustainable and Effective Governance Structures*. Cham: Springer. DOI: 10/1007/978-3-319-55206-4_4.

Weiss C. (1983). The stakeholder approach to evaluation: Origins and promise (pp. 3–14). In A. Bryk (ed.). *Special Issue: Stakeholder-Based Evaluation*, vol. 1983, issue 17. San Francisco: Jossey-Bass. https://doi.org/10.1002/ev.1322.

Wójcik P. (2016). How creating shared value differs from corporate social responsibility. *Journal of Management and Business Administration. Central Europe*, vol. 24, issue 2, pp. 32–55. https://doi.org/10.7206/jmba.ce.2450-7814.168.

Yohn D.L. (2020). Brand authenticity, employee experience and corporate citizenship priorities in the COVID-19 era and beyond. *Strategy & Leadership*, vol. 48, no. 5, pp. 33–39. https://doi.org/10.1108/SL-06-2020-0077.

Информация об авторе

Ткаченко Ирина Николаевна

Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономической теории и корпоративного управления. **Уральский государственный экономический университет** (620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45). E-mail: Tkachenko@usue.ru.

Information about the author

Irina N. Tkachenko

Dr. Sc. (Econ.), Head of Economic Theory and Corporate Governance Dept. **Ural State University of Economics** (62/45 8 Marta/Narodnoy Voli St., Ekaterinburg, 620144, Russia). E-mail: tkachenko@usue.ru.