

УДК: 338.2+304.44

Современные модели управления социальным инвестированием в бизнес-организациях

Канд. соц. наук **Бразевич Д.С.** brazevich1986@mail.ru

Канд. пед. наук **Герасимова А.Ю.** 4383839@mail.ru

Канд. филос. наук **Толстикова И.И.** tolstikova_irina@mail.ru

Университет ИТМО

191002, Россия, Санкт-Петербург, ул. Ломоносова, 9

В статье рассматриваются управленческие и организационные модели управления социальным инвестированием, эволюционирующие с развитием корпоративной практики. Проводится сравнительный анализ и выявление наиболее результативных моделей для зарубежных и отечественных бизнес-организаций. Так же в статье проводится исследование процессов социального инвестирования, которое занимает важное место в экономической науке и социально-экономической практике. Особенно это необходимо для современного российского общества, стоящего перед решением двух стратегических задач: построения социально-ориентированной рыночной экономики и перехода от индустриального к постиндустриальному, преимущественно инновационному пути развития.

Ключевые слова: социальное инвестирование, модели социального инвестирования, модели управления, корпоративная практика.

DOI:10.17586/2310-1172-2016-9-3-85-92

The modern model of management of social investments in business organization

Ph.D. Brazevich D.S. brazevich1986@mail.ru

Ph.D. Gerasimova A.Y. 4383839@mail.ru

Ph.D. Tolstikova I.I. tolstikova_irina@mail.ru

ITMO University

191002, Russia, St. Petersburg, Lomonosov str., 9

The article discusses the management and organizational model of management of social investment, evolving with the development of corporate practice. A comparative analysis and identify the most effective models for foreign and domestic corporations. Also in the article the study of social investment processes, which occupies an important place in economic science and socio-economic practice. This is especially necessary for the modern Russian society, standing in front of the decision of the two strategic objectives: building a social market economy and the transition from an industrial to a post-industrial, mostly innovative way of development.

Keywords: social investment, social investment model, management model, corporate practices.

Исследование процессов социального инвестирования занимает важное место в экономической науке и социально-экономической практике. Особенно это необходимо для современного российского общества, стоящего перед решением двух стратегических задач: построения социально-ориентированной рыночной экономики и перехода от индустриального к постиндустриальному, преимущественно инновационному пути развития. Социальные инвестиции это новая ступень во взаимоотношениях между обществом, бизнесом и властью. Реализация процесса социального инвестирования предполагает рассмотрение управленческих и организационных моделей управления социальным инвестированием.

Первая управленческая модель – *модель разделяемой ценности*. В 2011 году сотрудники Гарвардского университета М. Портер и М. Крамер представили концепцию «разделяемой ценности», которая связывает получение компанией прибыли с социальной ответственностью через цепочку создания ценности, экономические кластеры и новое понимание работы в условиях рынка [1, с.48-50]. Авторы отвергают теорию о том, что бизнес всегда стоит перед выбором: либо экономическая эффективность, либо общественная полезность. В статье на примере компаний Unilever, Nestle, Intel и др., доказываем, что именно общественные нужды определяют движение рынка.

На наш взгляд, ценность данной модели заключается в практическом применении механизма разделяемой ценности среди большого числа компаний по всему миру. Описанный механизм создания ценности через

переосмысление своих продуктов и услуг, работу с цепью поставок и созданием стоимости, вовлечение местных сообществ позволяет компании иначе взглянуть на свою стратегию и краткосрочные задачи, перестроить бизнес-процессы на основе принципов устойчивого развития.

Вторая модель – *модель осознанного капитализма*, являющаяся отражением концепции, которая получила развитие с 2005 года в США. Она включает четыре основных элемента: осознание своей главной цели, осознанные лидерство и культура, ориентация на стейкхолдеров. Схематично данная модель представлена на рис. 1 [2, с.45–46].

Разработчиками модели являются Д. Макей, сооснователь и гендиректор Whole Foods Market, и профессор Р. Сисодиа. В своей книге «Осознанный капитализм» они доказывают, что современные компании, основываясь на этих четырех элементах, строят успешный бизнес.



Рис. 1. Модель осознанного капитализма

По нашему мнению, данная модель получила большое распространение за счет внедрения ее принципов группой крупных компаний в США, однако с целью распространения в другие страны мира необходимо широкое практическое применение данной модели и адаптация ее для компаний различных стран и отраслей.

Третья модель – *модель экспоненциальных организаций*. Данная модель появилась в США в 2014 году, она описана в книге «Экспоненциальные организации» С.Исмаила. Модель построена на основе анализа успешных международных компаний, проведенного на базе Singularity University в Калифорнии [3]. Сущность модели заключается в следующем: экспоненциальные организации растут не линейно, а по экспоненте, следовательно, представляют реальную угрозу своим конкурентам. При этом они характеризуются определенными элементами, представленными в таблице 1 [3, с.153]. По сравнению с социально-ответственными компаниями, в таких организациях отсутствует понятие корпоративной социальной ответственности как отдельной стратегии, так как их миссия является «массовой трансформационной целью» (англ. MTP, massive transformational purpose) и должна быть направлена на изменение мира, улучшение жизни населения.

Таблица 1

Элементы экспоненциальных организаций

Элементы контроля и стабильности	Элементы роста и креативности
Отлаженные процессы взаимодействия со стейкхолдерами (рабочий интерфейс)	Персонал по потребности (минимальное число персонала в штате)
Показатели измерения деятельности	Работа с сообществом и толпой
Эксперименты и инновации	Использование алгоритмов
Автономность	Преобладание заемных активов
Система коммуникации	Системы вовлечения всех заинтересованных сторон (геймификация, обратная связь, инструменты укрепления деловой репутации)

Очевидно, что модель экспоненциальных организаций свидетельствует об утрате актуальности получения прибыли как конечной цели компании, поскольку только решение реальных потребностей общества позволит современным компаниям найти свое место на рынке. Наличие представленных в модели элементов позволяет

компаниям оставаться конкурентоспособными и следить за постоянно-меняющимися потребностями рынка. Яркими примерами экспоненциальных организаций являются технологические компании Google, Snapchat и автомобильная компания Tesla.

Каждая социально-ответственная компания ищет свой подход к управлению и задействует различные стороны в процессе принятия решений. Показателен опыт Германии, включающий участие профсоюзов при формировании целей социального развития и принятии управленческих решений по поводу социального инвестирования (ПУР-СИ). В число отличительных особенностей ПУР-СИ стоит включить участие профсоюзов в процессе принятия решений, так как в большинстве крупных производственных компаний, которые реализуют социальные инвестиции, он играет важную роль и служит механизмом взаимодействия с одним из основных стейкхолдеров компании – сотрудниками.

В Германии сильно развиты отраслевые профсоюзы, которые поддерживают профсоюзы во всех крупных компаниях. Профсоюзы продолжают развиваться (в Германии с 1848 г.) и в настоящее время играют важную роль в управлении компанией. Так, Немецкая федерация профсоюзов представляет интересы 6 млн. рабочих и объединяет профсоюзы различных секторов экономики. Интересы рабочих представлены в бинарной структуре: профсоюзами, которые определяют рамочные условия труда, устанавливают минимальные ставки по заработной плате в большинстве случаев для всего сектора, и производственными советами (нем. Betriebsrat), которые выбираются на любом предприятии и представляют интересы рабочих на управленческом уровне. Позиции профсоюзов особенно сильны в таких отраслях как автомобилестроение, металлургия и т.д. Немецкие компании, в форме акционерных обществ, имеют три органа управления: общее собрание акционеров, наблюдательный совет, правление. У компании обязан быть генеральный директор, а если капитал превышает 3 млн. евро, то 2 директора. В таком случае распределение обязанностей может реализовываться согласно предыдущему опыту функциональной работы директоров. Наличие двух директоров типично для крупных немецких компаний из-за культуры совместного управления.

Для сравнения, с 01.09.2014 года, согласно поправкам, в ГК РФ в российских акционерных обществах также предусматривается возможность назначения нескольких директоров.

Решения, относящиеся к социальной политике и к управлению персоналом в немецких компаниях, не могут приниматься без рассмотрения профсоюзом [4]. Профсоюз действует внутри крупных компаний на разных уровнях (производственном и управленческом). Директор по персоналу в совете часто бывает выходцем из производственного совета или, как минимум, имеет с ним налаженный контакт. Также представители совета участвуют в общем собрании акционеров. В немецких компаниях представлены три уровня управления: общее собрание акционеров, наблюдательный совет и правление (ТОП-менеджмент компании) во главе с генеральным директором. Правление является управляющим органом, наблюдательный совет – контрольным органом. Представители в наблюдательный совет избираются на общем собрании акционеров, а также направляются из среды сотрудников предприятия. Правление осуществляет непосредственное управление компанией, составляет планы и регулирует всю деятельность. Наблюдательный совет назначает членов правления (большинством голосов), включая руководителя отдела кадров, который отвечает за большую часть задач по социальной политике компании. В угольной и сталелитейной промышленности Германии существует специальная процедура по выбору руководителя отдела кадров. Наблюдательный совет проводит мониторинг деятельности правления, которое обязано отчитываться о своей бизнес-стратегии и основных управленческих решениях. Некоторые решения правления требуют утверждения наблюдательного совета. Если наблюдательный совет отменяет решение правления, то только общее собрание акционеров может подтвердить отмену такого решения при наличии 75 % голосов «за». Наблюдательный совет проверяет годовой отчет и предложения по распределению прибыли, тесно сотрудничая с представителями профсоюза и производственного совета.

Таким образом, в Германии представители рабочей силы, а именно профсоюза, административных и производственных работников, могут и обязаны участвовать в управлении компанией. Собрание акционеров выбирает представителей в наблюдательный совет, утверждает некоторые решения наблюдательного совета и правления, принимает изменения в устав и распоряжается прибылью. Производственный совет компании выбирается общим голосованием сотрудников и обладает набором прав и обязанностей в рамках деятельности компании:

- право на получение информации (ежемесячные встречи с работодателем, информация о наборе персонала, трансферах, рабочих процедурах);
- доступ к документации компании в любое время, включая документы по начислению зарплаты сотрудникам;
- право надзора за выполнением законодательных норм, касающихся соблюдения условий труда, рабочих соглашений и пр.;
- право давать рекомендации в интересах персонала компании, например, по вопросам питания, курения на рабочем месте и др.;
- консультационное право по вопросам увольнения и найма;

- право советовать в вопросах планирования набора, обучения и оценки эффективности работы персонала;
- право оппозиции, выяснения обстоятельств увольнения, урегулирование массовых увольнений и других социальных вопросов;
- право вето: уведомление о спорной ситуации, требования по предоставлению дополнительных документов, обсуждение и вынесение решения;
- право вести переговоры;
- право вводить показатели, например, по найму, системе оплаты труда, повышениям, увольнению;
- обязательство согласия с установленным планом компенсаций, структурными изменениями компании и т.д.

Роль производственного совета в управлении компанией сводится к участию в фиксации годовых бонусов, установлении рабочих часов и смен, управление общежитиями для рабочих, утверждение инструментов контроля за выполнением норм труда, структура социального пакета и др. Отношения между работодателем и работником закреплены в виде положения о взаимном доверии и рабочих соглашениях. В средних и крупных компаниях в рамках производственных советов действуют комитеты по финансам, охране труда, урегулированию споров.

Отметим для сравнения, что в российской практике формально профсоюзы присутствуют во многих производственных компаниях, однако управленческие решения все равно принимаются руководящими органами.

Для эффективной реализации социальных инвестиций в компаниях необходимо, помимо развития профсоюза и других механизмов обеспечения легитимности принятия управленческих решений, использовать организационные модели, позволяющие вести социально-ответственную деятельность.

В рамках проведенного исследования выделим следующие организационные модели, способствующие реализации социального инвестирования в компаниях:

1. Корпоративный благотворительный фонд.
2. Модель участия сотрудников в акционерной собственности.
3. Корпоративный венчурный фонд.
4. Эндаумент-фонд;
5. Корпоративные социальные программы.

Корпоративный благотворительный фонд связан с непосредственной реализацией социальных задач компании. Изначально, когда появилась идея филантропии, благотворители перечисляли личные средства на социальные нужды. Позднее к этому типу благотворительности добавились частные и семейные фонды. Компании, системно занимающиеся благотворительностью, стали создавать для этого специальные фонды. В отличие от частных и семейных фондов, корпоративный благотворительный фонд создается на денежные средства компании. В большинстве случаев это фонд одной компании, полностью ею финансируемый. Иногда объединяются несколько компаний с общими целями и задачами благотворительной деятельности. В настоящее время существуют две основные модели финансирования корпоративного фонда: ежегодные отчисления от чистой прибыли компании и отчисления для формирования постоянного капитала. В случае ежегодных отчислений такой фонд не слишком отличается от программ социального инвестирования. Средства аккумулируются в начале года и тратятся в течение него. Обычно целевые направления также уточняются ежегодно.

Крупный бизнес в России все чаще начинает выбирать второй подход, включающий в себя создание собственного капитала фонда. На первоначальном этапе компания инвестирует средства в создание капитала фонда, затем эти средства инвестируются. На полученный процент осуществляются проекты фонда. Эта модель является более устойчивой, так как независимо от краткосрочных успехов компании фонд продолжает реализовывать свои социальные программы. Социальные программы многих западных компаний реализуются при поддержке головных корпоративных благотворительных фондов этих компаний.

Российские компании также успешно открывают корпоративные благотворительные фонды, например, фонд «Наше будущее» ОАО «ЛУКОЙЛ» был создан в 2007 году с целью реализации социальных долгосрочных проектов и программ, где могут быть применимы принципы социального предпринимательства [5]. На протяжении девяти лет фонд ведет активную деятельность по достижению своих целей, устраивает конференции и конкурсы по проблематике социального предпринимательства, поддерживает проекты в разных регионах России. Также известные корпоративные благотворительные фонды в России создали компании РЕНОВА, АФК Система.

Если обобщить основные характеристики данной модели, то корпоративный фонд отличается от остальных моделей следующим:

- обычно создается на средства одной компании;
- является структурой, управляющей социальными программами компании;
- в большинстве случаев имеет капитал, процент от которого расходуется на социальные программы, дополняя или заменяя ежегодные отчисления от прибыли компании;

– политика фонда связана с политикой, брендами и приоритетами компании.

На данный момент инфраструктура для создания корпоративных благотворительных фондов продолжает развиваться, в том числе за счет появления консультационных площадок, конференций для обмена опытом и положительных практик в работе коллег.

Модель участия сотрудников в акционерной собственности является моделью управления социально-ответственной компанией и успешно реализуется как в европейских, так и в американских компаниях. Имеется в виду так называемая модель ЭСОП (англ. ESOP - Employee Stock Ownership Plan) - план участия работников в акционерной собственности. Акции накапливаются на счетах работников с учетом заработной платы и стажа. Каждый год компания вносит в трастовый фонд акции или денежные средства. Сотрудники не делают взносов. Данные активы хранятся в ЭСОП, который периодически оповещает сотрудников об их доле. Сотрудники получают акции или денежные средства, когда выходят на пенсию или уходят из компании, что дополнительно оговаривается в договоре.

На рисунке 2 представлена усложненная схема, с учетом которой банк, получив гарантии от компании, занимает деньги трастовому фонду. Фонд покупает акции у компании или у акционеров. Компания ежегодно совершает облагаемые налогом вложения в трастовый фонд, которые, в свою очередь, выплачивает банк. Сотрудники получают акции или денежные средства при выходе на пенсию или увольнении, что дополнительно оговаривается в договоре [6].

Корпоративный венчурный фонд (КВФ). Данная модель является достаточно новой для России. Однако есть много примеров существования и деятельности таких фондов по всему миру, например, фонды компаний Intel и Google. Создание и поддержание деятельности КВФ требует комплексного подхода и четкого понимания целей. Открытие такого фонда связано, в первую очередь, с «открытыми инновациями» и поддержанием предпринимательского духа внутри компании.



Рис. 2. Трастовый фонд ЭСОП с кредитным плечом

Поэтому первооткрывателями КВФ являются технологические компании. Если компания на таком рынке не производит что-то новое постоянно, то заведомо проигрывает конкурентам, что важно учитывать в своих стратегиях отечественным компаниям.

Следует отметить, что корпоративный венчурный фонд может быть направлен на внешние проекты, например, вложение средств в новые проекты по тематике головной компании, во внутренние проекты, когда финансируются идеи сотрудников компании (интрапренерство) или комбинированный вариант. Такой подход к управлению социально-ответственной компанией успешно использует финансовая группа Лайф с фондом Life.SREDA [7, с.54].

Кроме того, финансовая поддержка идей сотрудников может привести к положительному социальному и экономическому эффекту. Например, в международной страховой компании Allianz сотрудник предложил страховать людей с низким доходом. В частности, речь идет о развивающихся странах, в которых люди обычно не могут позволить себе страхование, но находятся в гораздо более опасных для жизни условиях. Данная программа началась с социальных инвестиций в Индонезии и постепенно переросла в новый продукт – микрострахование. В результате, к 2015 году им воспользовались 34 млн. людей в развивающихся странах и, кроме того, микрострахование теперь приносит компании доход сравнимый с остальными программами.

Эндаумент-фонд. В целом, эндаумент – это механизм создания целевого капитала для финансирования некоммерческих организаций из сфер образования, медицины, культуры, науки и благотворительности. Такой капитал формируется из целевых пожертвований физических лиц и юридических лиц, а выбранная управляющая компания инвестирует эти средства с целью получения дохода. Особенность данной модели - доход может быть направлен только на развитие некоммерческой организации. В России все чаще эндаумент-фонды создают университеты, некоторые учреждения науки и культуры. Эндаумент-фонды являются новым способом финансирования общественно-значимых сфер и становятся все более популярными в России.

Корпоративные социальные программы являются основной моделью управления социальным инвестированием в компаниях. Роль социального инвестирования среди российских компаний продолжает возрастать. Например, как показано в таблице 2 [8, с.8], внедряются программы по социальной и экономической поддержке в таких компаниях, как ОАО «РЖД», ОАО «Сбербанк», ОАО «АВТОВАЗ», а также группе компаний «РУСАЛ», АгроХолдинга «Кубань», группе аэропортов «Базэл Аэро»; компании «Pony Express», медиа-холдинга «Фор Медиа», входящих в состав промышленного комплекса «Базовый Элемент». «Базовый Элемент» объединяет около 100 российских и международных компаний, работающих в энергетической, горнодобывающей, металлургической, машиностроительной, авиационной, финансовой, сельскохозяйственной и других отраслях. Для развития персонала в российских компаниях особенно распространены такие программы, как: медицинское обеспечение; жилищные программы; санаторно-курортное лечение и отдых сотрудников и их детей; пенсионные программы; организация питания работников; поддержка ветеранов и пенсионеров; организация культурных и спортивных мероприятий.

Таблица 2

Социальные программы российских компаний

Направление	Содержание	Компания
Поддержка и развитие персонала	Реализация ипотечной программы; проведение культурно-просветительных и спортивно-массовых мероприятий; обеспечение работников и членов их семей продовольственными и промышленными товарами на удаленных линейных станциях и узлах; формирование инновационного молодежного потенциала	ОАО «РЖД»
Программа мотивации сотрудников	Внедрение инвестиционных проектов в персонал; формирование правильной мотивации сотрудников как важнейшего фактора достижения общих корпоративных целей; развитие системы поощрения: материального и нематериального с целью создания стимулов к эффективной работе	ОАО «Сбербанк»
Развитие территории присутствия	Реализация инвестиционных проектов в персонал и проектов для Автозаводского района г. Тольятти (например, приобретение более 100 автобусов городского транспорта)	ОАО «АВТОВАЗ»
Поддержка и развитие системы образования	Сотрудничество с крупнейшими российскими вузами (выделение средства на их материальную поддержку и техническое оснащение и реализация программы именных стипендий, разработка образовательных программ)	Группа компаний «РУСАЛ»
Содействие развитию культуры и искусства	Поддержка Большого и Мариинского театров, инвестирование средств в сохранение и развитие региональных музеев и культурных центров, содействие сохранению уникального культурного наследия российских регионов	Группа компаний «РУСАЛ»

Окончание табл. 2

Направление	Содержание	Компания
Поддержка и развитие системы здравоохранения	Строительство и реконструкция медицинских учреждений в российских регионах; материальная поддержка медицинских центров и поликлиник, оснащение их современным диагностическим и лечебным оборудованием	Группа аэропортов «Базэл Аэро»
Развитие социальной инфраструктуры в регионах присутствия	Программы по строительству, реконструкции и оснащению ключевых объектов социальной инфраструктуры, включая школы и образовательные центры, медицинские учреждения, библиотеки, спортивные комплексы и т.д.	АгроХолдинг «Кубань»
Формирование и поддержка волонтерских движений	Поддержка волонтерских инициатив; помощь развитию в России добровольческих движений; подготовка и обучение волонтеров, при активном участии которых планируется и осуществляется большое количество социальных проектов группы	Pony Express (экспресс-почта, перевозки, логистика) и медиа-холдинг «Фор Медиа»

Распространение и совершенствование организационных моделей в управлении социальным инвестированием открывает новые возможности для корпораций, в том числе позволяет им выделиться среди конкурентов и осуществлять свои цели более эффективно. Выбор модели зависит от корпоративной культуры компании, ее размеров, формы собственности.

Сравнительный анализ управленческих и организационных моделей социального инвестирования выявил, что не все из них могут быть использованы в практике управления российских корпораций в силу различия экономических и институциональных условий. В некоторых корпорациях сегодня реализуются некоторые принципы управленческой модели разделяемой ценности. В России уже достаточно широко представлены различные организационные модели социального инвестирования, такие как корпоративный благотворительный фонд, эндаумент-фонд, корпоративные социальные программы. Стали появляться корпоративные венчурные фонды и модель ЭСОП, но в весьма ограниченном числе корпораций. Причина, на наш взгляд, в консервативной культуре управления российскими корпорациями, которые не готовы учитывать мнение сотрудников в процессе принятия управленческих решений.

Кроме того, препятствием для более широкого распространения различных моделей управления социальным инвестированием является нехватка управленческих кадров, низкий уровень подготовки выпускников вузов, а также нестабильная политическая и экономическая ситуация в стране в целом. В то же время, применение имеющихся управленческих и организационных моделей социального инвестирования предоставит возможность корпорациям изменить ориентацию с кризисного управления на долгосрочную перспективу и вести социально-ответственную деятельность, что позволит укрепить деловую репутацию и улучшить основные показатели деятельности в границах своего сектора экономики на территории присутствия.

Литература

- Porter M.E. Creating Shared Value / M.E.Porter, M.R.Kramer // Harvard Business Review. January. 2011. P.48–50.
- Mackey J. Conscious Capitalism. Creating a New Paradigm for Business / J.Mackey, R.Sisodia // Harvard Business School Publishing, 2013. P.45–46.
- Ismail S. Exponential Organizations: Why new Organizations are ten times better, faster and cheaper than yours // Diversion Books. New York, 2014. – 326 p.
- Немецкий закон о праве участия представителей наемных работников в управлении предприятием [Электронный ресурс] // URL: <http://www.gesetze-im-internet.de/mitbestg> (дата обращения: 15.03.2016).
- Официальный сайт фонда «Наше Будущее» [Электронный ресурс] // URL: <http://www.nb-fund.ru> (дата обращения: 20.01.2016).
- Официальный сайт Ассоциации ЭСОП [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.esopassociation.org/explore/how-esops-work/learn-about-esops> (дата обращения: 27.01.2016).
- Негреева В.В. Интрапренерство как расширенная форма управления предпринимательскими структурами // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2014. № 1. С. 54.

8. Агафонова И.С. Социальное инвестирование: направления, факторы, тенденции и механизмы развития // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2013. № 5 (103). С.5–9.
9. Василенок В.Л., Бразевич Д.С. Формы и социальные технологии мобилизующего менеджмента в предпринимательской системе. // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2015. № 4. С. 190–200.
10. Бразевич Д.С., Герасимова А.Ю., Заварицкая О.В. Трансформация менеджмента как результат воздействия новых информационных технологий на современное общество и экономику. // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2015. № 2. С. 278–289.
11. Бразевич Д.С. Современный научный дискурс по проблеме инноваций: от технико-экономической парадигмы к социокультурной. // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2014. № 4. С. 50–54.
12. Василёнок В.Л., Алексаикина Е.И. Развитие предпринимательства и факторы его определяющие // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2013. № 1. С. 8.
13. Цимбалист-Колесникова И.А., Василенок В.Л. Управление финансовыми потоками, как способ повышения финансовой устойчивости предприятия В сборнике: Современные подходы к трансформации концепций государственного регулирования и управления в социально-экономических системах сборник научных трудов 4-й Международной научно-практической конференции. Ответственный редактор: Горохов А.А.. 2015. С. 424–426.
14. Шпакович Д.К., Василенок В.Л. Развитие форм государственно-частного партнерства в российской экономике // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2014. № 1. С. 21

References

1. Porter M.E. Creating Shared Value/M.E.Porter, M.R.Kramer//Harvard Business Review. January. 2011. P.48–50.
2. Mackey J. Conscious Capitalism. Creating a New Paradigm for Business/J.Mackey, R.Sisodia // Harvard Business School Publishing, 2013. P.45–46.
3. Ismail S. Exponential Organizations: Why new Organizations are ten times better, faster and cheaper than yours // *Diversions Books. New York*, 2014. – 326 p.
4. German law on the right of participation of representatives of hired workers in business management [An electronic resource] // URL: <http://www.gesetze-im-internet.de/mitbestg> (date of the address: 3/15/2016).
5. Official site of Our Future fund [An electronic resource] // URL: <http://www.nb-fund.ru> (date of the address: 1/20/2016).
6. Official site of ESOP Association [An electronic resource] // access Mode: <http://www.esopassociation.org/explore/how-esops-work/learn-about-esops> (date of the address: 1/27/2016).
7. Negreeva of V.V. Intrapreneurship as expanded form of government enterprise structures // *NIU ITMO Scientific magazine. Series: Economy and ecological management*. 2014. No. 1. P. 54.
8. Agafonova I. S. Social investment: directions, factors, tendencies and mechanisms of development // *Bulletin of the Samara state economic university*. 2013. No. 5 (103). P. 5–9.
9. Vasilenok V.L., Brazevich D.S. Forms and social technologies of the mobilizing management in enterprise system // *NIU ITMO scientific magazine. Series: Economy and ecological management*. 2015. No. 4. P. 190–200.
10. Brazevich D.S., Gerasimova A.Yu., Zavaritskaya O.V. Management transformation as result of impact of new information technologies on modern society and economy.// *NIU ITMO scientific magazine. Series: Economy and ecological management*. 2015. No. 2. P. 278–289.
11. Brazevich D.S. A modern scientific discourse on a problem of innovations: from a technical and economic paradigm to sociocultural // *NIU ITMO scientific magazine. Series: Economy and ecological management*. 2014. No. 4. P. 50–54.
12. Vasilyonok V.L., Aleksashkina E.I. Development of business and factors it defining // *the NIU ITMO Scientific magazine. Series: Economy and ecological management*. 2013. No. 1. P. 8.
13. Zimbalist-Kolesnikov I.A., Vasilenok V.L. Management of financial streams as a way of increase in financial stability of the enterprise In the collection: Modern approaches to transformation of concepts of state regulation and management in social and economic systems the collection of scientific works of the 4th International scientific and practical conference. Editor-in-chief: Gorokhov A. A. 2015. P. 424-426.
14. Shpakovich D.K., Vasilenok V.L. Development of forms of public-private partnership in the Russian economy // *NIU ITMO Scientific magazine. Series: Economy and ecological management*. 2014. No. 1. P. 21.

Статья поступила в редакцию 28.09.2016 г.