

# КОРПОРАТИВНЫЙ НЕТВОРКИНГ: ТЕОРИЯ, МЕТОДОЛОГИЯ, ПРАКТИКА

Владимир Миловидов<sup>1</sup>

Цифровизация и развитие сетевого общества, усиленные фактором пандемии коронавируса, требуют не только новых форм взаимодействия бизнеса и общества, но и его новых принципов, правил и культуры. Если раньше этот коммуникационный процесс базировался преимущественно на той или иной форме совместного присутствия (посещения магазинов, банков, иных организаций, личных и коллективных встреч и т.д.), то сегодня доминирующими становятся либо смешанные, либо исключительно онлайн-форматы общения. Онлайн-мир переплетается с миром личных контактов, общение в нем осуществляется через интернет-порталы, корпоративные серверы, аккумулирующие и обрабатывающие персональные данные пользователей, посредством облачных персональных помощников, управляемых искусственным интеллектом. Процесс взаимодействия бизнеса и общества усложняется, усиливается его неопределенность, в него вносятся новые

---

<sup>1</sup> Миловидов Владимир Дмитриевич, доктор экономических наук, заместитель директора по научной работе ИМЭМО им. Е.М. Примакова РАН, заведующий кафедрой международных финансов МГИМО МИД РФ.

элементы, способные самым неожиданным образом повлиять на поведение стейкхолдеров как в виртуальном, так и в реальном мире. Более того, все это сопровождается глубокими сдвигами в иерархии общественных ценностей. В обществе идет переосмысление первичной, базовой и, казалось бы, незыблемой цели предпринимательской деятельности – максимизации прибыли.

Цифровизация эволюционирующих общественных отношений – серьезный вызов для публичных обществ, встроенных в разветвленную сеть общественных связей. Как корпорации должны реагировать на вызовы современной цифровой эпохи? Ответ на этот вопрос предполагает развернутую программу действий, включая изменение поведения корпораций, пересмотр производственных и рыночных стратегий, расширение критериев эффективности деятельности, продуктовые и технологические инновации. Однако усилия, предпринятые по реализации такой программы, могут остаться незамеченными клиентами, партнерами и другими стейкхолдерами без формирования целостной современной системы сетевых коммуникаций между корпорациями и обществом. Построение такой системы – долгосрочная практическая задача, теоретические и методологические подходы к решению которой составляют основной предмет предлагаемой главы.

В центре внимания автора – проблема развития корпоративного нетворкинга, представляющего совокупность форм и методов сетевого взаимодействия публичных компаний с обществом в целом и с его отдельными участниками и предполагающего активное использование современных цифровых технологий. По мнению автора, в процессе нетворкинга формируется качественно новая сетевая корпоративная идентичность, которая должна быть понятна и вызывать доверие в обществе, убеждать акционеров в возможностях корпорации обеспечить ожидаемый ими доход, а стейкхолдеров в ее постоянных и целенаправленных усилиях удовлетворить общественные интересы.

### 3.1. Дилемма целей или дилемма интерпретаций?

Рассмотрение проблемы и технологии корпоративного нетворкинга следует начать с извечной дилеммы согласования частного и общественного интересов. Попытки ее решения уходят корнями в многовековую историю интеллектуальной деятельности человека, его стремления найти ответы на сложные вопросы и предложить путь к построению идеального общества всеобщей гармонии и справедливости. Адам Смит в работе «Теория нравственных чувств» формулирует концепцию невидимой руки, допускающую определенный автоматизм решения данной дилеммы. По его мнению, благодаря невидимой руке, богатый, несмотря на всю свою алчность и эгоизм, служит общественным интересам<sup>1</sup>.

При этом механизм трансформации личного интереса в общественный крайне сложный и неочевидный. На это обращает внимание французский философ Мишель Фуко, ставя знак равенства между понятием «невидимая рука» А. Смита и экономической неопределенностью<sup>2</sup>. М. Фуко фактически противопоставляет частный интерес, который поддается оценке и может быть сформулирован в виде конкретных целей, и общественный интерес, который остается непрозрачным, невидимым и не обобщаемым, как и весь экономический мир. В этом мире, в котором, по словам М. Фуко, не может быть экономической очевидности, особое значение приобретают различные интерпретации событий и явлений. В этом смысле утверждение, что главной целью бизнеса является максимизация прибыли, может восприниматься такой же субъективной интерпретацией реальности, как и обвинение бизнеса в эгоизме. Дилемма реальных целей превращается в дилемму их интерпретаций, требующей отдельного решения, со своими методологией и технологией.

<sup>1</sup> The Essays of Adam Smith. London: Alex Murray & Son, 1869. 476 p.

<sup>2</sup> Foucault M. The Birth of Biopolitics. Lectures at the College De France 1978–1979. Ed. By M. Senellart. New York: Palgrave Macmillan, 2008. 346 p.

Один из способов решения дилеммы интерпретаций предлагает экономическая наука. Чешский экономист Томаш Седлачек справедливо отмечает, что экономическая наука в конечном счете – это набор историй, рассказанных людьми людям о людях<sup>1</sup>. До некоторой степени с ним солидаризируется Роберт Шиллер, посвятивший теме нарративной экономики, т.е. экономики, которая движима и определяется самыми различными историями, отдельное исследование<sup>2</sup>. Дело в том, признает Т. Седлачек, что именно от экономистов люди ждут ответа на вопрос «что есть экономические добро (good) и зло (evil)?». Создаваемые учеными экономистами истории-нарративы и должны в конечном счете определить угол зрения общества на цели бизнеса. И определяют. По крайней мере, так считает ряд исследователей (например, Д. МакКензи, М. Коллон, Ф. Муньеса), придерживающихся идеи перформативности экономической науки, т.е. ее способности определять практическую деятельность человека<sup>3</sup>.

Однако в сетевом обществе, организуемом с использованием новейших информационно-коммуникационных технологий, монопольное право экономистов создавать нарративы об экономическом добре и зле неумолимо разрушается. Практически каждый участник всемирной сети становится автором того или иного нарратива, получает право рассказывать любые истории, делать любые выводы и оценивать поступки кого

---

<sup>1</sup> *Sedlacek T.* Economics of Good and Evils. The Quest for Economic Meaning from Gilgamesh to Wall Street. Oxford, New York, Oxford University Press, 2011. 352 p.

<sup>2</sup> *Shiller R.* Narrative Economics. How Stories Go Viral & Drive Major Economic Events. Princeton, Oxford, Princeton University Press, 2019. 377 p.

<sup>3</sup> См. подробнее: *Callon M.* What does mean to say that economics is performative? // CSI Working Paper Series. 2006. №5. Available at: <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00091596/document> (accessed 08/09/2021); *MacKenzie D., Muniesa F., Siu L.* Do Economists Make Markets? // Princeton, Princeton University Press. 2007. 373 p.; *Muniesa F.* The Provoked Economy. Economic reality and the performative turn. London, New York, Routledge. 2014. 160 p.; *Миловидов В.Д.* Перформативная трампономика и финансовый рынок // Мировая экономика и международные отношения. 2020. №2. С. 24–33.

он только пожелает. *Демократизация процесса создания истин открывает новые возможности для бизнеса определять, объяснять, защищать свои цели и обосновывать свою общественную роль.* Адам Смит на столетия вперед сформулировал суть природной человеческой страсти вне зависимости от видов деятельности и занимаемого человеком положения – это желание вызывать доверие, убеждать, руководить и направлять людей<sup>1</sup>. Собственно, именно эта природная страсть, с одной стороны, и демократизация сочинительства историй в сетевом цифровизированном обществе, с другой стороны, формируют прочную базу для развития корпоративного нетворкинга.

Столкновение различных интерпретаций целей бизнеса и общества сохраняется на протяжении длительного времени. В этом противоборстве отчетливо выделяются две тенденции: первая – тенденция оправдания, вторая – тенденция удовлетворения. В рамках первой тенденции представители коммерческих предприятий, а за ними и интеллектуалы обосновывают общественную полезность бизнеса, отвлекая внимание общественности от эгоистичных и неприглядных с точки зрения общественной морали сторон повседневной предпринимательской деятельности. В рамках второй тенденции общество предъявляет все более растущий спрос на социальную ответственность бизнеса, а тот, в свою очередь, должен этот спрос удовлетворять, адаптируясь к меняющимся общественным ценностям.

Столкновение интерпретаций интересов бизнеса и общества нашло широкий отклик в академической среде. Об этом сегодня можно судить на основе данных об использовании отдельных терминов в научной и практической литературе, аккумулируемых сервисом Google Ngram Viewer. На рис. 3 представлена статистика упоминаний в англоязычной литературе в период 1800–2019 годов таких понятий, как: «публичные интересы» (public interests), «общественные интересы» (social interests), «частные интересы» (private interests), «бизнес-интересы» (business interests). На более чем двухсотлетнем интервале достаточно четко вырисовываются три волны внимания исследователей к тому или иному понятию.

<sup>1</sup> The Essays of Adam Smith. London: Alex Murray & Son, 1869. 476 p.

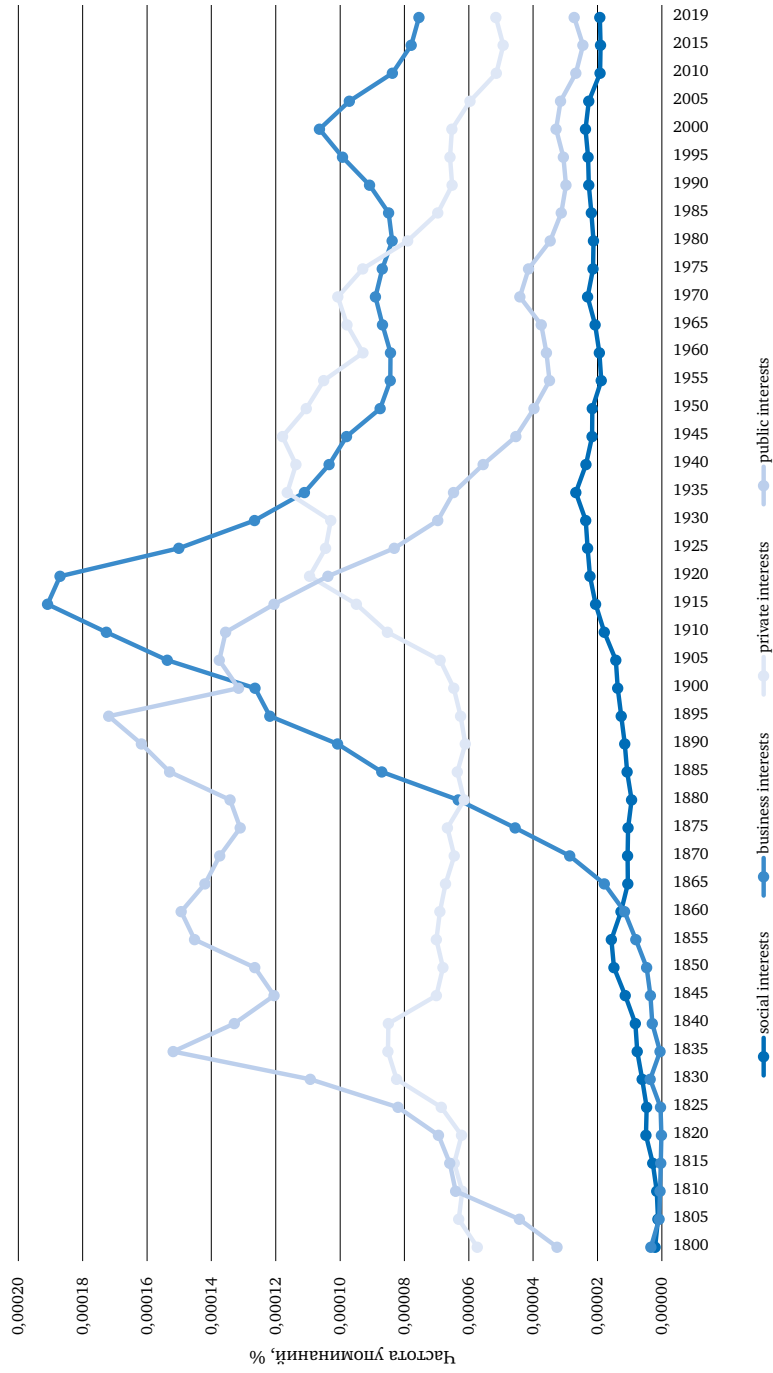


Рис. 3. Частота упоминаний терминов *public interests*, *social interests*, *private interests*, *business interests* в англоязычной литературе, 1800–2019 годы<sup>1</sup>, трехлетнее сглаженное значение, %

<sup>1</sup> Источник: Google Ngram Viewer.

Первая волна определяется популярностью термина «публичные интересы», отсылающего скорее к государству, нежели к обществу как таковому. В XIX веке внимание к нему находилось на подъеме, а пиковые значения повторяются практически каждые 30 лет (1835, 1860, 1895). В XX веке эта волна заметно идет на спад. Следующая волна связана с понятием «бизнес-интересы», внимание к которому достигает своих максимальных значений в первое десятилетие XX века. Наконец, третья волна определяется динамикой популярности более широкого по смыслу термина «частный интерес». В англоязычной литературе он чаще всего употреблялся в середине 40-х годов прошлого века. Из указанной волнообразной динамики явно выпадает понятие «общественные интересы», частота упоминаний которого на всем рассматриваемом интервале демонстрирует хоть и слабый, но достаточно устойчивый повышательный тренд.

В целом аналогичную картину дает статистика интернет-запросов, которую представляет сервис Google Trends. Ее анализ позволяет начиная с 2004 года видеть изменение уже не только научного, но и гораздо более широкого общественного внимания к рассматриваемым терминам (рис. 4).

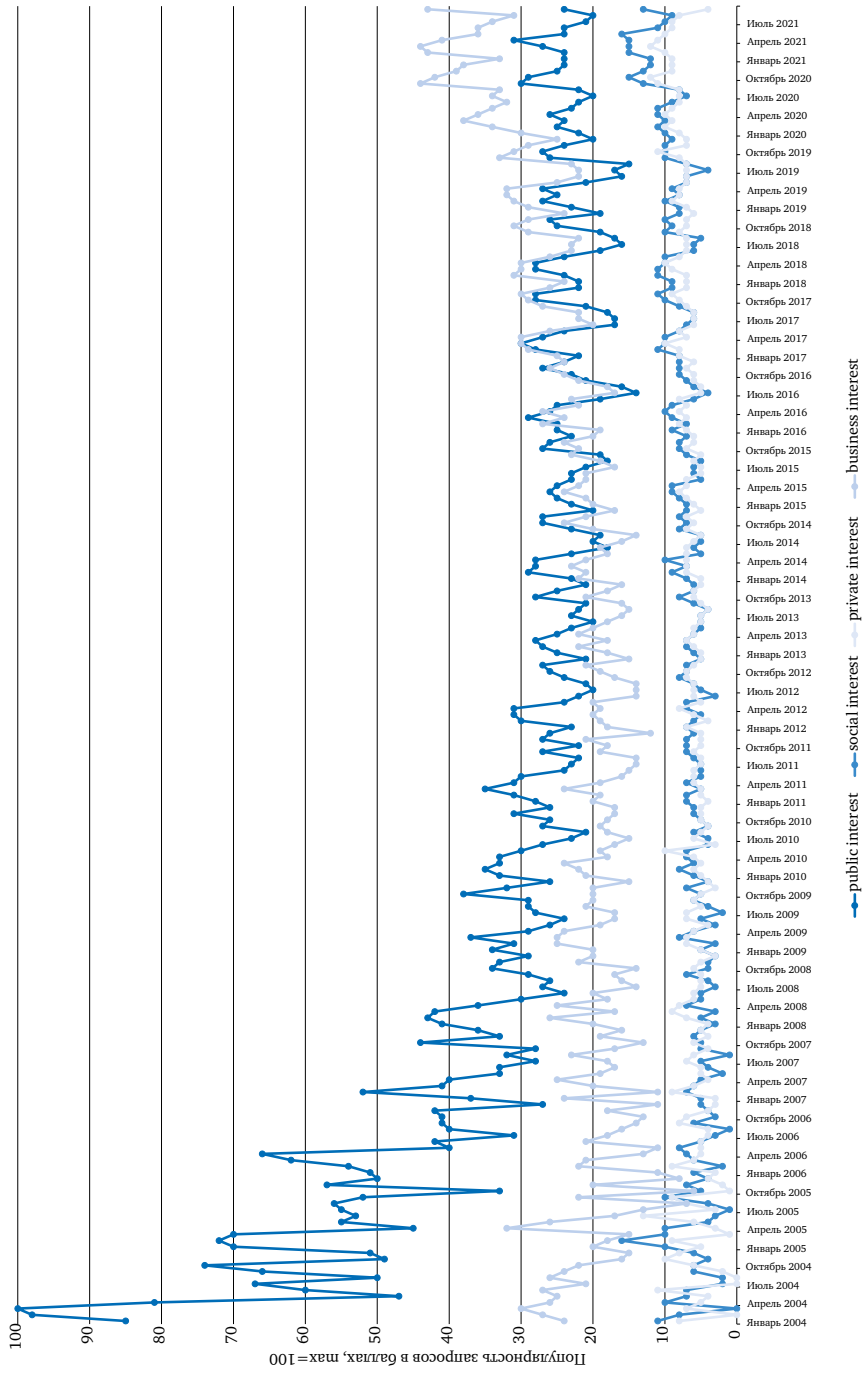


Рис. 4. Популярность запросов понятий *public interests*, *social interests*, *private interests*, *business interests* в Google, по всему миру, все категории, 2004–2019 годы<sup>1</sup>, баллы (max = 100)

<sup>1</sup> Источник: Google Trends.

За последние 15 лет общественное внимание было весьма волатильным. Однако и здесь просматривается устойчивое снижение популярности понятия «публичный интерес» и рост популярности понятия «общественный интерес»<sup>1</sup>. При частой сменяемости настроений интернет-пользователей определенное аналитическое значение приобретает оценка контекстной связи между поисковыми запросами. Наибольшая контекстная связь существует между динамикой популярности таких понятий, как «общественный интерес» и «бизнес-интерес» (коэффициент корреляции 0,7). Гораздо менее контекстно связаны понятия «бизнес-интерес» (корреляция 0,53) и «частный интерес», а также «общественный интерес» и «частный интерес». При этом контекстная связь понятия «публичный интерес» с другими рассматриваемыми понятиями крайне слабая и отрицательная.

Таким образом, если говорить о столкновении интерпретаций целей и интересов общества и бизнеса, то основное внимание исследователей и практиков должно быть сфокусировано на смысловом содержании понятий «общественный интерес» и «бизнес-интерес». Внимание к первому понятию не ослабевает и имеет тенденцию к росту, а второе непосредственно и тесно связано с первым. Именно эта пара понятий указывает на цели современного корпоративного нетворкинга – обосновать, во-первых, безусловное соответствие бизнес-интересов общественным интересам и, во-вторых, невозможность удовлетворения общественных интересов в случае игнорирования бизнес-интересов. Иными словами, необходима интеграция, а не противопоставление двух важных и системных понятий, которые на протяжении длительной истории являются индикаторами отношений бизнеса и общества.

---

<sup>1</sup> Автор провел дополнительный анализ семантики интернет-запросов и упоминаний в научной литературе рассматриваемых терминов и пришел к выводу, что в научной литературе они чаще всего использовались во множественном числе (статистика Google Ngram viewer), а при поисковых запросах в Google – в единственном числе.

## 3.2. Корпоративная ответственность и идентичность

В декабре 2019 года накануне очередного Давосского форума его бессменный руководитель Клаус Шваб опубликовал манифест «Универсальная цель компании в условиях четвертой промышленной революции»<sup>1</sup>. В нем фактически обобщены и в весьма краткой тезисной форме изложены основные итоги послевоенного периода развития научных взглядов на соотношение общественных и бизнес-интересов. Стоит обратить внимание на несколько ключевых слов, использованных в манифесте: «коллективный» (shared), «цифровая экосистема» (digital ecosystem) и «глобальное корпоративное гражданство» (global corporate citizenship). Именно они определяют конструкцию «универсальной цели» современного бизнеса, в равной степени ответственного перед акционерами и широким кругом стейкхолдеров.

Термин «коллективный» характеризует необходимость достижения общности целей стейкхолдеров, акционеров и менеджмента для обеспечения инклюзивного и устойчивого процесса создания стоимости. Термин «цифровая экосистема» определяет место ведения бизнеса, его новую среду существования, которая должна быть надежной и вызывать доверие у клиентов компании. Наконец, термин «глобальное корпоративное гражданство» – это идентичность компании в современном глобальном мире. Таким образом, по логике К. Шваба, *современная компания является «гражданином» глобальной цифровой экосистемы, в которой доминируют коллективные, разделяемые ее участниками общественные и предпринимательские ценности.* Формирование этой новой идентичности современного бизнеса призвано решить дилемму интерпретации общественных и бизнес-интересов посредством их объединения. Чем определяется возможность такой интеграции?

---

<sup>1</sup> Schwab K. Davos Manifesto 2020: The Universal Purpose of a Company in the Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum, December 2, 2019. Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2019/12/davos-manifesto-2020-the-universal-purpose-of-a-company-in-the-fourth-industrial-revolution/> (accessed 07/09/2021).

Начнем с определений. Термин «корпоративное гражданство» (corporate citizenship) имеет достаточно долгую историю использования в научной и практической литературе. Его можно встретить в американской судебной практике конца XVIII века. Данный термин определял юридическую идентичность корпорации как лица, имеющего отношение к той или иной юрисдикции и находящегося на определенной территории. Это давало повод говорить о гражданстве юридических лиц так же, как и о гражданстве физических лиц. В XX веке, особенно в послевоенный период, не только существенно выросла популярность термина «корпоративное гражданство», но и расширился его смысл. В научной литературе прослеживается узкий и широкий подходы к содержанию данного понятия. В рамках узкого подхода авторы ставят знак равенства между понятиями «корпоративное гражданство» и «корпоративная социальная ответственность»<sup>1</sup>. Широкий подход продолжает историческую традицию использования понятия «корпоративное гражданство» и заключается в наделении корпораций определенными конституционными правами и обязанностями, которые есть у любого гражданина, что, в свою очередь, предполагает возможность их участия в политических процессах. Такая трактовка ведет к выводу о возможном замещении корпорациями государства, особенно там, где последнее в силу экономических или политических причин не справляется с решением сложных социальных задач<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> См.: *Latapi Agudelo M., Johannsdottir L., Davidsdottir B.* A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility // *International Journal of Corporate Responsibility*. 2019. Vol. 4. №1. Available at: <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y> (accessed 07/09/2021); *Garriga E., Mele D.* Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory // *Journal of Business Ethics*. 2013. №53. P. 51–71. Available at: <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34> (accessed 07/09/2021). *Carroll A.B.* The Four Faces of Corporate Citizenship // *Business and Society Review*. 1998. Vol. 100–101. №1. P. 1–7. Available at: <https://doi.org/10.1111/0045-3609.00008> (accessed 07/09/2021).

<sup>2</sup> См.: *Matten D., Crane A., Chapple W.* Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship // *Journal of Business Ethics*. 2003. №45. P. 109–120. Available at: <https://doi.org/10.1023/A:1024128730308> (accessed 07/09/2021); *Moon J.,*

По мнению автора, и тот и другой подходы не идеальны. Широкий подход возводит корпорации на уровень политического института, включает их в процесс формирования «государства благосостояния» (welfare state). При этом нельзя с уверенностью утверждать, что политизация корпораций в полной мере обоснованна, а главное целесообразна. Что же касается более распространенного узкого подхода, то между понятиями «социальная ответственность» и «корпоративное гражданство» есть принципиальное различие. Термин «социальная ответственность» определяет отношения корпорации с акционерами и стейкхолдерами. Его содержание может быть раскрыто через перечень тех или иных действий (благотворительность, программы помощи, поддержка местных общин и т.д.). *Гражданство – это прежде всего статус и идентичность, которые проявляются не только через юридически определенные права или отдельные действия, но и через совокупность отличительных признаков, закрепленных в материальной или нематериальной форме, узнаваемых, ассоциируемых со всеми аспектами деятельности корпорации.* Благотворительность, как и политизация корпоративной деятельности, может быть одним из слагаемых этой идентичности, но не исчерпывает ее. Более того, это две крайние формы воплощения идентичности: либо филантроп, либо эфор<sup>1</sup>.

Что касается понятий «корпоративная социальная ответственность» (corporate social responsibility) и «корпоративная идентичность» (corporate identity), то они изначально формируются независимо друг от друга. Первое понятие широко используется в рамках исследований проблем корпоративного управления, второе – в литературе по проблемам маркетинга. Однако в настоящее время фактор корпоративного

*Crane A., Matten D. Can Corporate Be Citizen? Corporate Citizenship as a Metaphor for Business Participation in Society // Business Ethics Quarterly. 2005. Vol. 15. №3. P. 429–453. Available at: <https://doi.org/10.5840/beq> (accessed 07/09/2021).*

<sup>1</sup> Функцию крупного бизнеса по управлению общественным развитием отмечал Й. Шумпетер, называя банки «эфорами рыночного хозяйства». *Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия.* М.: Эксмо, 2008. С. 141.

управления и ответственности все больше определяет восприятие совокупного образа корпорации в обществе, поэтому попытки связать эти понятия в рамках определения корпоративной идентичности вполне обоснованы<sup>1</sup>. По мнению автора, *в основных выводах концепций корпоративной социальной ответственности и корпоративной идентичности уже заложена возможность их интеграции.*

Определение понятия «корпоративная идентичность» имеет множество вариаций, что делает его, с одной стороны, весьма туманным<sup>2</sup>, а с другой стороны, безграничным, позволяющим включить в него любые нюансы и детали, касающиеся деятельности современной корпорации. Тем не менее большинство исследователей данного понятия сходятся на том, что оно является комплексным, междисциплинарным и интегральным, слагаемыми которого выступают: корпоративная история, культура, графические изображения и образы, поведение, структура, отраслевые показатели, стратегия, способ коммуникаций со стейкхолдерами<sup>3</sup>. Вне зависимости от большей или меньшей широты определений практически все исследователи делают акцент на коммуникации корпорации с внешним миром, которая определяет связь между образом корпорации, формирующимся в обществе (appearance), и ее поведением (behavior)<sup>4</sup>, т.е. *именно через коммуникации*

---

<sup>1</sup> См., например, Семененко И.С. Корпоративная идентичность // Идентичность: личность, общество, политика / ИМЭМО РАН. М.: Весь мир, 2017. С. 577–581.

<sup>2</sup> Balmer J.M.T. Corporate identity, corporate branding and corporate marketing. Seeing through the fog // European Journal of Marketing. 2001. Vol. 35. №3/4. P. 248–291. Available at: <https://doi.org/10.1108/03090560110694763> (accessed 07/09/2021).

<sup>3</sup> Melevar T.C., Karaosmanoglu E. Seven dimensions of corporate identity. A categorization from the practitioners' perspectives // European Journal of Marketing. 2006. Vol. 40. №7/8. P. 846–869. Available at: <https://doi.org/10.1108/03090560610670025> (accessed 07/09/2021).

<sup>4</sup> Olins W. Corporate Identity: The Myth and Reality. In *Revealing the Corporation. Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate branding, and Corporate-level Marketing*. Ed. Balmer J.M.T., Greyser S.A. London, New York, Routledge. 2003. P. 53–65.

*корпорация проявляет себя, свою деятельность, свою идентичность.*

При внимательном взгляде на определения, которые дают понятию «корпоративная идентичность» специалисты в области маркетинга и корпоративных брендов, можно обнаружить его сходство с узким определением корпоративного гражданства. Автор пирамиды социальной ответственности А. Кэрролл (A. Carroll) наделяет корпоративное гражданство четырьмя лицами: экономическим (получение прибыли), юридическим (соблюдение законов), этическим (поведение) и филантропическим (социальная ответственность)<sup>1</sup>. Тем самым он, по сути, очерчивает слагаемые корпоративной идентичности и вписывает это понятие в логику придуманной им иерархии корпоративных целей и общественных обязательств. В основании этой пирамиды лежит миссия по зарабатыванию прибыли как важнейшая исходная социальная функция частного предпринимательства, а венчает ее благотворительная деятельность, в ходе которой бизнес как бы возвращает обществу долги<sup>2</sup>. Если сопоставить лица корпоративного гражданства с чертами корпоративной идентичности, корпоративной стратегией, отраслевыми особенностями деятельности, торговыми марками (графическими образами), которые требуют регистрации и юридического оформления, с корпоративным поведением, коммуникациями со стейкхолдерами, корпоративной культурой и ответственностью, то можно заметить пересечение обоих понятий. *Интегральный подход позволяет представить весь комплекс критериев общественного восприятия корпорации, что, в свою очередь, определяет возможность интеграции интересов бизнеса и общества.*

---

<sup>1</sup> Carroll A.B. Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders // Business Horizons. 1991. Vol. 34. №4. P. 39–48. Available at: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G) (accessed 07/09/2021).

<sup>2</sup> Milovidov V. The «Linked Prosperity» Model as an Integrated Response to Corporate Management Challenges in a Network Society // Foresight and STI Governance. 2020. Vol. 4. №4. P. 112–120. Available at: <http://doi.org/10.17323/2500-2597.2020.4.112.120> (accessed 07/09/2021).

В настоящее время понятие корпоративного гражданства становится выражением современной корпоративной идентичности. Оно достаточно емкое и позволяет включать в него все новые и новые слагаемые, например следование целям устойчивого развития или цифровизацию. Смена акцентов в определении корпоративной идентичности в научной литературе представлена на рис. 5. Здесь также наблюдается волнообразная динамика. Сначала идет волна популярности термина «корпоративная идентичность», которая достигает своей максимальной точки в конце 1990-х годов и находится на этом уровне до 2000 года. Далее следует волна популярности термина «корпоративное гражданство», пик которой приходится на середину нулевых. На нынешнем этапе резкого спада интереса к этому понятию явно не происходит, а наоборот, наблюдается его новый всплеск. Кроме этого, сближаются показатели упоминаемости обоих терминов. С 2000 года начинается экспоненциальный рост популярности терминов «корпоративная устойчивость» и «цифровая идентичность», которые именно сейчас привлекают наибольшее внимание исследователей. С определенной долей условности можно говорить о том, что эти термины замещают ранее популярный термин «корпоративная идентичность», а понятие «корпоративное гражданство» предположительно остается связанным с ними более или менее общим контекстом.

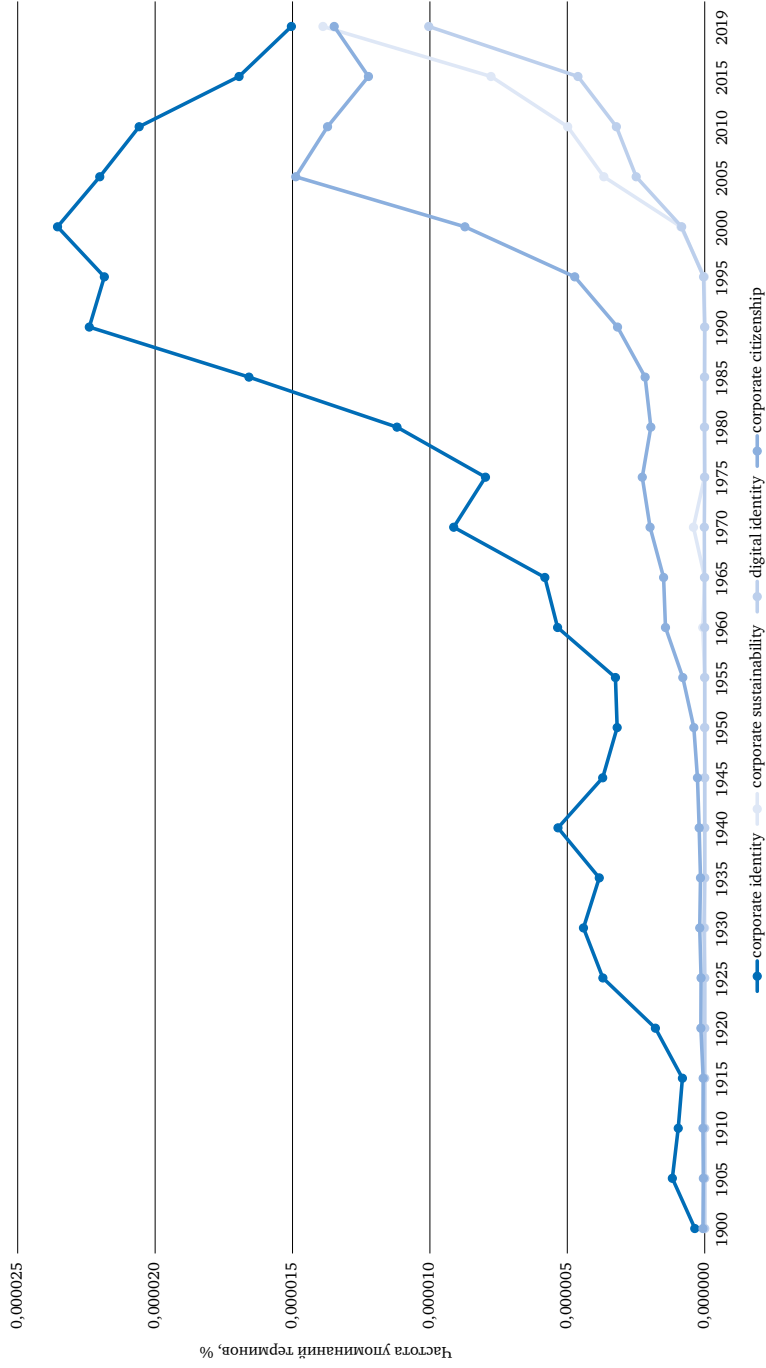


Рис. 5. Частота упоминаний терминов *corporate citizenship*, *corporate identity*, *corporate sustainability*, *digital identity* в англоязычной литературе, 1900–2019 годы<sup>1</sup>, трехлетнее сглаженное значение, %

<sup>1</sup> Источник: Google Ngram Viewer.

Широкая трактовка современной корпоративной идентичности, а именно позиционирование корпорации как гражданина глобальной цифровой экосистемы требует системного выстраивания внутренних и внешних коммуникационных линий. Образ корпорации как добропорядочного, ответственного и разделяющего общественные интересы гражданина является ключевым предметом корпоративного нетворкинга.

### **3.3. Технология идентичности и цифровая ответственность**

В первой части данной главы в контексте дилеммы интерпретаций корпоративных и общественных интересов автор представил свое видение того, зачем современной корпорации нужен нетворкинг. Во второй ее части при рассмотрении содержания понятий «корпоративная идентичность» и «корпоративное гражданство» был сформулирован ответ на вопрос, что является предметом этой деятельности. Теперь настала очередь ответить на вопрос «как осуществляется корпоративный нетворкинг и какие риски возникают в связи с этим?».

В таблице 7 в общем виде представлены наиболее распространенные формы корпоративного цифровизированного нетворкинга с различными группами стейкхолдеров<sup>1</sup>. Безусловно, данный перечень не исчерпывающий. Формы и технологии нетворкинга постоянно развиваются в зависимости от конкретных обстоятельств и имеющихся у корпорации возможностей. Они могут диверсифицироваться, развиваться, охватывая вновь возникающие и меняющиеся общественные интересы и группы стейкхолдеров.

---

<sup>1</sup> Группы стейкхолдеров представлены в формулировке А. Карролла. См.: *Carroll A. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders // Business Horizons. 1991. Vol. 34. №4. P. 39–48.*

Таблица 7. Формы корпоративного цифровизированного нетворкинга и группы стейкхолдеров<sup>1</sup>

Группа стейкхолдеров	Формы корпоративного нетворкинга
Собственники	Порталы раскрытия информации, корпоративные сайты, системы электронного голосования, вебинары, онлайн-конференции, интервью
Клиенты	Мобильные приложения и сервисы, онлайн-реклама, клиентские разделы на корпоративных сайтах, имиджевые интернет-акции, внедрение систем электронных расчетов с использованием криптотокенов, электронных кодов, купонов, в том числе выпуск криптоактивов и NFT
Работники	Внутренние интернет-порталы, интернет, социальные сети (self-service portals, performance management tools, collaboration tools, business cloud services, social interaction tools), виртуальные классы переподготовки (e-learning tools), интеллектуализация контрольных функций, управление удаленными рабочими местами
Коммуны (местное население)	Локальные корпоративные сайты, сайты филиалов и представительств, порталы социальных программ и благотворительных акций, социальные сети, участие в локальных интернет-форумах, виртуальные корпоративные туры по локальным предприятиям
Конкурененты	Взаимодействие через порталы отраслевых бизнес-ассоциаций, участие в отраслевых форумах, вебинарах, отраслевые порталы
Поставщики	Онлайн-сервисы для поставщиков, онлайн-формы организации и проведения закупок, разделы корпоративных сайтов для поставщиков с возможностью обратной связи (e-supply chain management, e-procurement applications)
Группы гражданских активистов	Специальные разделы корпоративных сайтов для сбора предложений от гражданских активистов, участие в активистских интернет-форумах, публикация инициатив по чувствительным социальным темам, проведение вебинаров с участием активистов, совместные проекты с организациями гражданского общества (экология, здравоохранение, безопасность и т.д.)
Общество в целом	Развитие цифровой корпоративной идентичности (corporate digital identity, digital identity management), цифровых брендов (digital brands), использование социальных сетей, а также все вышеперечисленное

Процесс развития форм и технологий нетворкинга может сопровождаться их вертикализацией, т.е. углублением специализации и детализации существующих связей для того, чтобы учесть интересы социальных подгрупп, специфические требования местных коммун, поставщиков или клиентов, а также работников, например, в связи с необходимостью решить новую управленческую задачу или реализовать инновационный проект. Разветвленная система корпоративного нетворкинга призвана помочь менеджменту минимизировать внешнее и внутреннее эмоционально-психологическое сопротивление развитию и трансформациям, которые

<sup>1</sup> Источник: составлено автором.

необходимы корпорации для сохранения конкурентоспособности в быстро меняющемся мире. При этом корпоративный нетворкинг должен быть выстроен так, чтобы минимизировать проблемы, а не создавать новые. Однако далеко не всегда выстраивание системы корпоративного нетворкинга проходит гладко. Нередко и то, что радикальные инновации в этой сфере корпоративной деятельности оказываются вынужденной реакцией менеджмента на прежние недочеты и грубые ошибки во взаимодействии со стейкхолдерами. Пример разительного перехода из аутсайдеров в лидеры корпоративного нетворкинга дает один из крупнейших в мире производителей мучных изделий – компания Barilla. В 2013 году неосторожные гомофобные высказывания ее главного исполнительного директора вызвали волну критики и отказ от продукции фирмы по всему миру. Менеджменту потребовалось шесть лет, чтобы исправить положение дел<sup>1</sup>. Сегодня компания стала предметом национальной гордости итальянцев, создав широкомасштабную систему цифрового нетворкинга с многочисленными группами стейкхолдеров. Например, компания внедрила электронную систему визуализации своей сети поставщиков (supply chain visibility), тем самым не только обеспечив постоянный мониторинг за каждым этапом производства готовой продукции «от поля до вилки», но и создав, по сути, электронный хаб для смежников. Следующим направлением корпоративного нетворкинга стал запуск портала для покупателей фирменной продукции, позволяющего отслеживать процесс ее изготовления. Доступ на портал обеспечивается системой QR-кодов, которые каждый покупатель может сканировать на упаковке купленного товара<sup>2</sup>. Еще одно направление – взаимодействие с персоналом компании. Для этого созданы внутрикорпоративная

<sup>1</sup> Barilla Pasta's Turnaround From Homophobia to National Pride. Bloomberg Businessweek, May 7, 2019. Available at: <https://www.bloomberg.com/news/features/2019-05-07/barilla-pasta-s-turnaround-from-homophobia-to-national-pride> (accessed 14/09/2021).

<sup>2</sup> From the Ground to the Grocer, Barilla Makes Use of Cisco's Internet of Everything to Give Consumers Insight into the Journey of Their Food. CISCO News Release, September 16, 2015. Available at: <https://newsroom.cisco.com/press-release-content?articleId=1718599> (accessed 09/09/2021).

социальная сеть, электронный журнал, которым пользуются более 4 тыс. сотрудников. В 2020 году компания открыла в Лондоне «цифровой хаб» (digital hub) с целью выработки решений по цифровизации бизнеса и внедрения цифровых решений<sup>1</sup>.

*Развитие внутренних коммуникаций и взаимодействия с участниками цепочки создания стоимости – одно из наиболее быстро развивающихся специализированных направлений корпоративного нетворкинга.* Пандемия существенно ускорила инновации в этой сфере. Например, востребованность развития системы внутренних коммуникаций во многом определяется вошедшей в привычку персонала компаний удаленной или гибридной работой<sup>2</sup>. По данным компании Gallup, в США, благодаря высокому уровню развития системы внутрикорпоративных коммуникаций, обеспечивается значительная вовлеченность работников (engagement) в корпоративные процессы, т.е. поддерживается их креативность, энтузиазм, нацеленность на результат. В компаниях-лидерах по развитию внутреннего нетворкинга, как правило, совокупные показатели результативности существенно выше, чем в компаниях с низким уровнем его развития: на 10% выше удовлетворенность клиентов, на 26% – объем продаж, на 18% – производительность, на 18–43% ниже текучесть кадров<sup>3</sup>.

Развитие внутрикорпоративного нетворкинга – глобальная тенденция. Вот лишь несколько наиболее успешных примеров. Британская автобусная компания Stagecoach обеспечила 30 тыс. своих сотрудников специальным мобильным приложением для внутрикорпоративных коммуникаций, в результате чего общая удовлетворенность работой выросла на 32%. Корпорация 3М

<sup>1</sup> Barilla annual report 2020.

<sup>2</sup> How to Gameplan Your Office days: An Overachiever's Guide to Hybrid Work. The Wall Street Journal, August 23, 2021. Available at: [https://www.wsj.com/articles/how-to-gameplan-your-office-days-an-overachievers-guide-to-hybrid-work-11629711000?mod=life\\_work\\_lead\\_pos2](https://www.wsj.com/articles/how-to-gameplan-your-office-days-an-overachievers-guide-to-hybrid-work-11629711000?mod=life_work_lead_pos2) (accessed 12/09/2021).

<sup>3</sup> The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes 2020, Gallup, October 2020. Available at: <https://www.gallup.com/workplace/321032/employee-engagement-meta-analysis-brief.aspx> (accessed 12/09/2021).

создала внутреннюю коллаборационную сеть для своих сотрудников, разрешив им до 15% своего рабочего времени проводить в общении с коллегами и обмениваться новыми идеями. В компании Hershey создан интранет, позволяющий сотрудникам, работающим по всему миру, активно коммуницировать друг с другом, обмениваться опытом, необходимой информацией и новостями<sup>1</sup>. Внутренние порталы для многоканального общения сотрудников созданы в компаниях Air France, Vodafone и др.<sup>2</sup>

Вызванный пандемией разрыв цепочек создания стоимости, асинхронность локдаунов в различных странах более рельефно выявили проблемы контроля производственных связей, своевременного информирования контрагента, учета запасов в розничной сети и на складах, а также накопления унифицированных данных о качестве товаров, причем не только в рамках отдельных корпоративных сетей поставщиков и получателей продукции, но и в отрасли в целом. Особый интерес представляют *формы нетворкинга конкурирующих корпораций*. Как правило, коммуникации конкурентов осуществляются в рамках совместных отраслевых проектов под эгидой соответствующих бизнес-ассоциаций и союзов. Показателен опыт Форума потребительских товаров (Consumer Goods Forum), сетевой некоммерческой организации, объединяющей руководителей около 400 производственных, розничных и сервисных компаний из 70 стран мира с общим объемом продаж 3,5 трлн евро и 10 млн занятых<sup>3</sup>. С 2018 года Форум развивает совместные пилотные проекты в области цифровизации производства и продажи потребительских товаров. Например, в разработке единой системы идентификации

---

<sup>1</sup> 11 companies with the best internal communication today. Blink. Available at: <https://joinblink.com/intelligence/the-companies-nailing-internal-communication-today-11-inspiring-examples/> (accessed 12/09/2021).

<sup>2</sup> SnapComms. Case studies. Available at: <https://www.snapcomms.com/case-studies/internal-communication-case-studies#!> (accessed 12/09/2021).

<sup>3</sup> Consumer Goods Forum. Who We Are. Available at: <https://www.theconsumergoodsforum.com> (accessed 12/08/2021).

потребительской продукции взаимодействуют Colgate, Procter and Gamble, Unilever, Walmart, METRO Cash and Carry, Google, CrowdAnalytics. Разработкой системы коллективного пользования данными в рамках цепочек создания стоимости совместно занимались Spar International, Henkel, Nestle, SAP, Resource Partners, Salsify, Cargemini и др. Другой совместный амбициозный проект в области цифровизации отрасли – создание Центрального регистра продукции (Central Product Data Registry), в котором участвовали Johnson & Johnson, PepsiCo, Kellogg, Colgate, Bumble Bee, eBay, Target и др. Причем такие компании, как METRO Cash and Carry, Procter and Gamble, Walmart принимали участие сразу в нескольких пилотных проектах<sup>1</sup>.

Механизмы и инструменты коммуникаций со стейкхолдерами постоянно развиваются. Корпорации активно используют все новшества в области цифровых технологий, такие как дополненная реальность (augmented reality), машинное обучение и искусственный интеллект (machine learning and artificial intelligence), а в последнее время криптоактивы и технологии блокчейн. Одним из способов уникализации корпоративной идентичности и средством корпоративного нетворкинга со стейкхолдерами может стать создание невзаимозаменяемых токенов (non-fungible tokens, NFT)<sup>2</sup>. NFT представляют собой уникальный электронный код, который может быть присвоен самым различным цифровым и нецифровым активам. Например, компания Nike первой зарегистрировала патент на использование NFT для своих кроссовок<sup>3</sup>. Это было сделано явно в расчете на рост популярности NFT-активов среди инвесторов,

<sup>1</sup> Product Data Leapfrog Initiative. Consumer Goods Forum. November 2018, Version 1.0. Available at: <https://www.theconsumergoodsforum.com/wp-content/uploads/members-content/End-to-End-Value-Chain-Product-Data-Leapfrog-Initiative.pdf> (accessed 12/09/2021).

<sup>2</sup> Миловидов В.Д. Блокчейн – технология идентичности // Инвест-Форсайт. 2021. Май 12. Доступно по ссылке: <https://www.if24.ru/blokchejn-tehnologiya-identichnosti/> (посещение 12/09/2021).

<sup>3</sup> Nike's Dec 2019 patent reveals revolutionary NFT use. NFT. NYC. February 10, 2020. Available at: <https://nftnyc.medium.com/nikes-dec-2019-patent-reveals-revolutionary-nft-use-a74c115bd0c> (accessed 12/09/2021).

а также для привлечения внимания широкой общественности. Этим же, видимо, руководствовался и один из создателей Twitter Дж. Дорси, продавший за 2,9 млн долл. свой первый твит с привязкой к NFT. В первых рядах участников рынка NFT оказался и Государственный Эрмитаж, объявивший о планах выпуска цифровых копий хранящихся в музее картин с использованием NFT<sup>1</sup>.

Однако, несмотря на всю широту и глубину используемых форм и технологий корпоративного нетворкинга, его развитие сопровождается целым рядом рисков. Издержки современной цифровизации и нетворкинга предсказывались учеными давно. Так, в 1970 году японский ученый-робототехник Масахиро Мори (Masahiro Mori) сформулировал гипотезу о так называемой зловещей долине (uncanny valley)<sup>2</sup>. Суть ее состоит в том, что чем больше робот становится похожим на человека своим внешним видом, речью, движениями, тем больше вызывает у людей чувство неприязни и страха. Современной интерпретацией этой гипотезы можно считать понятие «фактор ужаса» (creep factor), которое описывает ситуации, когда ожидания человека от использования современных технологий не совпадают с полученным результатом<sup>3</sup>. Этот термин возник в связи с широким распространением так называемой поведенческой онлайн-рекламы (online behavioral advertisement), которая базируется на отслеживании действий людей в сети: их онлайн-покупок, интернет-запросов, частого посещения тех или иных сайтов, использования электронной почты, переписки в социальных сетях, вплоть до анализа ключевых слов, а также перемещений, которые фиксируют сервисы геолокации мобильных устройств. Благодаря сбору информации о поведении людей алгоритмы подбирают

---

<sup>1</sup> Эрмитаж выпустит NFT на произведения из своей коллекции // РБК. 2021. 26 июля. Доступно по ссылке: <https://www.rbc.ru/crypto/news/60fe9ed49a7947384fcb50a5> (посещение 12/09/2021).

<sup>2</sup> Mori M. The Uncanny Valley // IEEE Robotics and Automation Magazine. 2012. June. P. 98–100.

<sup>3</sup> Tene O., Polonetsky J. A Theory of Creepy: Technology, Privacy and Shifting Social Norms // Yale Journal of Law and Technology. 2014. Vol. 16. №1. P. 59–102.

рекламные объявления сообразно моменту и рассылают их адресно. В определенных ситуациях реклама может раздражать и вызывать неприязнь к ее источнику и содержанию. Наиболее серьезными «факторами ужаса», которые обычно называют пользователи мобильных приложений, являются: привязка рекламы к различным уникальным индивидуальным идентификаторам (например, *unique device identifier*); неограниченный перечень отслеживаемых личных данных и информации; навязывание услуг от противного (например, лицам, длительное время проводящим за компьютером, могут предложить услуги фитнес-центра); сбор и анализ чувствительной для человека информации (например, о здоровье, его эмоциональном состоянии); негативное воздействие служб анализа данных на эффективность работы используемых устройств; использование скрытых от пользователя куки-зомби (*zombie cookies*), т.е. определенного набора данных, которые воспроизводятся веб-сервером и позволяют всегда идентифицировать пользователя вне зависимости от его желания; отсутствие уведомлений адресатов рекламы о том, как используется собранная о них информация<sup>1</sup>.

По мере развития сетевых коммуникаций бизнеса и общества разнообразие и число случаев, к которым может быть применим термин «фактор ужаса», растут и, следовательно, ширятся группы стейкхолдеров, которые могут столкнуться с данным феноменом. Это обуславливает необходимость установления единых норм и правил использования цифровых технологий для корпоративных коммуникаций с обществом. В связи с этим все большую популярность завоевывает концепция «корпоративная цифровая ответственность» (*Corporate Digital Responsibility*).

Данный термин и концепция – новые, их широкое использование в научной и экспертно-аналитической литературе начинается с 2016–2018 годов. Правда, еще в 2004 году бразильский банк *Banco do Brasil*

---

<sup>1</sup> The 7 “creepy factors” of online behavioral advertisement. *Venture Beat*. 2012. February 22. Available at: <https://venturebeat.com/2012/02/22/the-7-creep-factors-of-online-behavioral-advertising/> (accessed 08/09/2021).

в годовом отчете указал, что был отмечен журналом *V2B Magazine* за развитие «корпоративной цифровой ответственности в публичном секторе»<sup>1</sup>. В качестве системной проблемы задача развития корпоративной цифровой ответственности прежде всего привлекла внимание представителей научных и деловых кругов Германии<sup>2</sup>, а затем и более широкого круга европейских исследователей<sup>3</sup>. В самом общем смысле это понятие включает широкий перечень норм, правил, инициатив, организационных мер, предпринимаемых корпорациями на добровольной основе в целях обеспечения безопасного, эффективного и надежного процесса цифровизации своей деятельности, защиты данных (персональных и коммерческих) в процессе коммуницирования со стейкхолдерами.

Важность и актуальность развития особой цифровой этики и цифровой безопасности были восприняты регулируемыми органами в целом ряде стран. В мае 2018 года Федеральное министерство юстиции и защиты потребителей ФРГ объявило о начале совместной разработки с немецкими компаниями Deutsche Telekom, Miele, Otto Group, SAP, Telefonica, ZEIT Online ключевых приоритетов и принципов корпоративной цифровой ответственности с целью создания единых

<sup>1</sup> Banco do Brasil Annual Report. 2004. P. 153. Available at: [https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/5760dff3-15e1-4962-9e81-322a0b3d0bbd/annual-report/276b4ff8b2f15810369eaa7f65a3ff95ade4fe6b4d177453c363b71c3bfd084a/annual\\_report\\_2004.pdf](https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/5760dff3-15e1-4962-9e81-322a0b3d0bbd/annual-report/276b4ff8b2f15810369eaa7f65a3ff95ade4fe6b4d177453c363b71c3bfd084a/annual_report_2004.pdf) (accessed 13/09/2021).

<sup>2</sup> *Esselman F., Brink A.* Corporate Digital Responsibility. Den digitalen Wandel von Unternehmen und Gesellschaft erfolgreich gestalten. Spectrum. Juli. 2016. P. 38–41. Available at: <https://eref.uni-bayreuth.de/60860/> (accessed 13/09/2021); *Thorum C., Ketter S., Merck J.* Ethik in Der Digitalisierung. Der Bedarf für eine Corporate Digital Responsibility. Wirtschafts- und Sozialpolitik, 17/2018. Available at: <https://library.fes.de/pdf-files/wiso/14691.pdf> (accessed 13/09/2021).

<sup>3</sup> *Lobchat L., Mueller B.* Corporate digital responsibility // Journal of Business Research. 2021. Vol. 122. P. 875–888. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296319305946?via%3Dihub> (accessed 13/09/2021); *Herden Ch., Alliu E.* New Corporate Responsibilities in the digital age. Nachhaltigkeits Management Forum. 2021. Vol. 29. February. P. 13–29. Available at: <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs00550-020-00509-x> (accessed 13/09/2021).

корпоративных стандартов в этой области, прежде всего с акцентом на защиту персональных данных потребителей<sup>1</sup>. Государственная стратегия развития корпоративной цифровой ответственности принята во Франции<sup>2</sup>, в Швейцарии под патронажем Министерства финансов реализуется Цифровая инициатива Швейцарии (Swiss Digital Initiative)<sup>3</sup>. Постепенно подобные программы появляются и в других странах, в частности в США, Великобритании, Китае, Республике Корея. Можно ожидать, что постепенно тенденция унификации принципов и норм регулирования корпоративной цифровой ответственности будет набирать силы.

\*\*\*

Развитие корпоративного нетворкинга в ближайшее время все больше будет встраиваться в общее русло ставшей мейнстримной проблематики корпоративной социальной ответственности. Не исключено, что какие-то аспекты этой деятельности найдут отражение на уровне законодательства. Этические нормы использования цифровых технологий в процессе взаимодействия бизнеса и общества, а именно корпоративного цифрового нетворкинга со временем могут пополнить ряды критериев соответствия принципам ESG, которыми сегодня руководствуются финансовые институты при принятии инвестиционных решений. По мнению автора, на уровне объединений и организаций российского бизнеса тема корпоративного нетворкинга должна найти свое должное отражение, что позволит со временем выработать единые этические нормы коммуникаций бизнеса и общества и обеспечить рост доверия населения к крупному российскому бизнесу.

---

<sup>1</sup> CDR Initiative. Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz. Available at: [https://www.bmjuv.de/DE/Themen/FokusThemen/CDR\\_Initiative/CDR\\_Initiative\\_node.html](https://www.bmjuv.de/DE/Themen/FokusThemen/CDR_Initiative/CDR_Initiative_node.html) (accessed 13/09/2021).

<sup>2</sup> Corporate Digital Responsibility. Available at: <https://www.strategie.gouv.fr/english-articles/corporate-digital-responsibility-1-data-key-issues> (accessed 13/09/2021).

<sup>3</sup> Swiss Digital Initiative. Available at: <https://www.swiss-digital-initiative.org> (accessed 13/09/2021).