



оригинальная статья

<https://elibrary.ru/jwtyxi>

Роль ценностей в управлении инновациями

Елкина Ольга Сергеевна

Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ,
Россия, Санкт-Петербург

Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, Россия, Санкт-Петербург

eLibrary Author SPIN: 9606-2450

<https://orcid.org/0000-0003-4952-1512>

elkina-os@ranepa.ru

Аннотация: Инновационный менеджмент, основанный на ценностях, сегодня превращается в динамично развивающуюся область, которая становится актуальной для менеджеров по инновациям, так как предоставляет большой набор новых методов, обеспечивающих стратегическую направленность компании, усиливающих вовлеченность сотрудников в инновационный процесс, способствующих ускорению внедрения инноваций, повышающих устойчивость компании и способствующих формированию конкурентных преимуществ. Цель – определить роль ценностей различных заинтересованных сторон (экономических субъектов) в инновациях и управлении ими на основе обзора современных исследований. Задачи: изучить историю и текущее состояние дискуссий о роли ценностей в управлении инновациями; провести исследование и критику ограничений, которые применяют к ценностям в управлении инновациями; систематизировать основные выводы и проблемы современных исследований; определить темы будущих исследований. Использованы методы анализа, сравнения и обобщения, а также методы систематического и нарративного обзора и контент-анализ современных публикаций по теме исследования. Выявлено, что компании, базирующиеся инновации на ценностях, становятся более успешными. Установлено, что ценности формируются и определяются не только на уровне управления, но и на других уровнях во всех видах деятельности. Подтверждено, что основные ценности, которые служат ориентиром для инноваций, могут меняться и переосмысливаться, в том числе под влиянием всех заинтересованных сторон. Кроме того, существуют проверенные методы, которые помогают выявить ценности и использовать их для стимулирования инноваций. Выявлено, что ценности побуждают к совместному размышлению и служат основой для принятия этических обоснованных решений, ориентированных на будущее, а также не являются постоянными, и их значение может изменяться и переосмысливаться в процессе деятельности. Внимание к ценностям в контексте инноваций вносит вклад в объяснение, созидание и эмансипацию инноваций.

Ключевые слова: ценности, подходы к изучению ценностей, инновации, управление инновациями, подходы к управлению инновациями, современные дискуссии

Цитирование: Елкина О. С. Роль ценностей в управлении инновациями. *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки*. 2025. Т. 10. № 4. С. 587–602. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2025-10-4-587-602>

Поступила в редакцию 11.05.2025. Принята после рецензирования 19.06.2025. Принята в печать 23.06.2025.

full article

Values in Innovation Management

Olga S. Elkina

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration North-West Institute of Management, Russia, Saint-Petersburg
Saint-Petersburg university of management technologies and economics, Russia, Saint-Petersburg

eLibrary Author SPIN: 9606-2450

<https://orcid.org/0000-0003-4952-1512>

elkina-os@ranepa.ru

Abstract: Value-based innovation management is a dynamic field that provides a wide range of new strategic methods which help management to engage employees in innovation processes, accelerate innovations, enhance

sustainability, and shape competitive advantages. This review was an attempt to identify values for various stakeholders in innovative business. The synchronic and diachronic review of research on values in innovation management made it possible to systematize its scope and prospects. Standard methods combined with narrative review and content analysis revealed that value-based innovations are more efficient. Values appear not only at the management level, but all across corporate structure. The core values behind innovations are not permanent: they may change and be reconsidered, e.g., by stakeholders. Some reliable methods help to identify values and use them as innovation drivers. Values encourage co-reflection and ensure ethical and future-targeted decisions. Values help to justify and promote innovations in business.

Keywords: values, approaches to values, innovations, innovation management, approaches to innovation management, modern discussions

Citation: Elkina O. S. Values in Innovation Management. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2025, 10(4): 587–602. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2025-10-4-587-602>

Received 11 May 2025. Accepted after review 19 Jun 2025. Accepted for publication 23 Jun 2025.

Введение

Ценности в бизнесе изучаются более 100 лет: от трудов М. Вебера, который в работе «Протестантская этика и дух капитализма» (1905 г.) показал, как религиозные ценности влияют на экономическое поведение, до концепций ESN (*Echo State Networks* – сети эхо-состояния) и исследований вовлеченности сотрудников, которые доказывают, что ценности компании напрямую влияют на лояльность и продуктивность организации.

Сегодня инновационный менеджмент, основанный на ценностях, превращается в динамично развивающуюся область. Она становится актуальной для менеджеров по инновациям, т. к. предоставляет большой набор новых методов, которые обеспечивают стратегическую направленность компании, усиливают вовлеченность сотрудников в инновационный процесс, способствуют ускорению внедрения инноваций и формированию конкурентных преимуществ компании, а также повышают ее устойчивость.

Исследователи и практики инновационного менеджмента все чаще обращают внимание на ту роль, которую ценности и нормы играют в инновациях и управлении ими. Во многих случаях инновации невозможно спроектировать или управлять ими, если не обратиться к ценностям тех, кто их создает или участвует в них. Ценности безопасности, справедливости, неприкосновенности частной жизни и многие другие, которые волнуют людей, могут служить ориентирами и рычагами развития инноваций. Бизнес-лидеры признают важность миссии компании и понимают, что развитие бизнеса возможно, если пользу получают все заинтересованные стороны (экономические субъекты).

Цель исследования – определить роль ценностей различных заинтересованных сторон (экономических

субъектов) в инновациях и управлении ими на основе обзора современных исследований. Задачи: изучить историю и текущее состояние дискуссий о роли ценностей в управлении инновациями; провести исследование и критику ограничений, которые применяют к ценностям в управлении инновациями; систематизировать основные выводы и проблемы современных исследований; определить темы будущих исследований. Использованы методы анализа, сравнения и обобщения, а также методы систематического и нарративного обзора и контент-анализ современных публикаций по теме исследования.

Категория *ценности* используется в разных сферах: в философии, психологии, экономике. В зависимости от сферы изучения это понятие трактуется по-разному (исходя из определенного контекста). Общее, что связывает все сферы – понимание того, что ценности представляют собой то, что имеет для человека значимость, важность и значение. Это может быть материальный объект, идея, принцип, норма или идеал. В данной статье мы изучаем ценности, связанные с экономикой, т. е. принятые в обществе и у его отдельных групп устойчивые представления о том, какие экономические блага (богатство, связи, власть, статус, разные виды занятости, разные источники и способы приобретения дохода и т. п.) наиболее важны или совсем не важны, а также представления о том, какие экономические отношения для людей и их семей предпочтительны [1; 2].

В соответствии с ГОСТ Р 57313-2016 под *управлением инновациями (инновационным менеджментом)* мы понимаем часть общей системы управления организации, целью которой является определение для организации (или группы организаций) необходимых действий, альтернатив и структур в рамках

общей системы управления организации для создания благоприятных условий в целях содействия становлению, принятию решений о проведении и успешному завершению инновационных проектов. Поэтому управление инновациями включает в себя инструменты, методы и подходы, которые позволяют организациям внедрять и развивать все виды инноваций, любые смежные направления, а также связи с научно-исследовательской деятельностью и развитием организации¹.

На данный момент существует мало исследований, касающихся методов и инструментов, которые бы учитывали и оценивали роль ценностей в инновациях, или проблем, которые они несут для инноваций. Так, практически отсутствуют научные работы, оценивающие влияние ценностей на финансовые показатели организации и / или результативность инноваций. Также практически нет исследований, которые показывают связь между ценностями, инновациями и показателями эффективности деятельности организации в целом. Отечественные труды в основном сконцентрированы на изучении влияния ценностей на отношение к инновациям [3; 4], но все остальные вопросы пока остаются без внимания.

Исследование роли ценностей в управлении инновациями основывается на ряде исходных ограничений (исходных предположений или допущений):

1) часто ценности в организации воспринимают как необязательный (предположение о необязательности ценностей для управлений инновациями) инструмент управления, который можно использовать наряду с другими подходами;

2) именно руководители несут ответственность за формулирование, внедрение и распространение ценностей, и эта практика считается исключительно частью их лидерских функций;

3) ценности значимы в основном в рамках нормативного управления, где они служат ориентиром для формирования стандартов поведения и принятия решений;

4) из-за трудностей с определением самих ценностей процесс управления ценностями на практике становится весьма проблематичным, представляя собой стратегическое управление организацией на основе системы ценностей, которые разделяются руководством, сотрудниками и клиентами;

5) восприятие ценностей как ограничивающего фактора, который мешает поиску новых идей и инновационных решений;

6) ценности имеют устойчивый характер по отношению к изменениям, являются статичными конструкциями либо слабо поддаются адаптации в быстро меняющейся среде.

Все эти ограничения необходимо критически проанализировать, т. к. они могут создавать препятствия для исследователей, практиков, которые пытаются управлять ценностями для инноваций, а также распространения подхода управления инновациями, основанного на ценностях.

Результаты

Историческая эволюция роли ценностей в инновациях и управлении ими

В начале XX в. ценности практически не изучались в контексте инноваций. Сначала они рассматривались как общесоциальные ценности, влияющие на развитие рынков (*созидательное разрушение* Й. А. Шумпетера [5], ценности *массового производства, доступности, скорости* Г. Форда [6], бюрократическая рациональность как основа устойчивых инновационных организаций М. Вебера [7]). Во второй половине этого же века изменение подходов в изучении ценностей было связано с исследованием гуманистических аспектов инноваций, предпринимательства, с формированием концепций устойчивого развития и влиянием инноваций на общество (табл. 1²).

Даже после второй половины XX в. поиск новых подходов, методов исследования эффективных инноваций продолжался. Развитие теорий, представленных в таблице 1, было осуществлено Б. Кунтом и Н. Мюллером, которые предложили инновационный подход к оценке технологий через семинары по будущему (*future workshops*). Их метод сочетал элементы форсайта, экспертного анализа и групповой дискуссии, что позволило выявить не только техническую осуществимость, но и социальную желательность новых технологий. Б. Кунт и Н. Мюллер доказали, что технологические инновации должны согласовываться с этическими нормами (приватность в эпоху Big Data), культурными традициями (локальное сопротивление глобальным трендам), экологическими ценностями (сопротивление сверхпотреблению) [12]. Этот подход заложил основу *ответственных инноваций* и показал, что оценка технологий требует не только экспертизы, но и ценностного компромисса. Х. Косов и Р. Гасснер ориентировались на построение управляемого,

¹ Инновационный менеджмент. Руководство по управлению инновациями. ГОСТ Р 57313-2016. Введен 01.06.2017. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200142668> (дата обращения: 23.02.2025).

² Сост. по: [8–11].

Табл. 1. Подходы к изучению инноваций после 1950-х гг.

Tab. 1. Approaches to innovation research after 1950

Подход \ Аспект	Роль ценностей	Ответственность бизнеса	Риск инноваций	Кто должен контролировать инновации
Р. Юрг (этический футуризм)	Ведущая; они определяют, какие инновации нужны обществу	Высокая; инновации должны быть социально полезны	Возможны угрозы демократии и экологии	Общество и демократические институты
М. Фридмен, Р. Фридмен (рыночный подход)	Второстепенная; если они не влияют на прибыль	Минимальная; главное – рынок	Рынок сам регулирует риски	Бизнес и рыночные механизмы
К. Хендри (этический подход)	Ключевая; они влияют на стратегию	Высокая; инновации учитывают социальные последствия	Компании должны разрабатывать стратегии управления рисками	Корпоративная культура, корпоративная социальная ответственность
Э. Роджерс (социальная теория инноваций)	Ключевая; они влияют на скорость принятия инноваций	Зависит от восприятия потребителей	Риски связаны с принятием новшеств	Культурные нормы и социальные группы

а не стихийного будущего и акцентировали внимание на том, что должно быть согласование технического прогресса с гуманитарными целями [13].

Таким образом, существующие модели бизнеса и управления экономикой часто оказываются экологически и социально неустойчивыми. При поиске инструментов устойчивого развития как в научной среде, так и в деловой практике начали формироваться и развиваться подходы, ориентированные на поиск новых решений. В результате появились

научные подходы, которые направлены на устойчивое корпоративное управление, развитие предпринимательства с учетом принципов устойчивости, а также внедрение инноваций, основанных на ответственности и устойчивом развитии (табл. 2³).

Итак, современные подходы к управлению устойчивым развитием и инновациями требуют как учета традиционных критериев и целей социально-экономического развития и успеха бизнеса, так и взаимодействия с ценностными ориентирами

Табл. 2. Новые подходы к управлению устойчивым развитием и инновациями

Tab. 2. New approaches to sustainable development and innovation management

Концепция	Представители	Идея
Устойчивого корпоративного управления	Дж. Элкингтон, М. Портер, К. Шваб, П. Полман и Э. Уинстон, А. Сен	<ul style="list-style-type: none"> объединила устойчивое развитие, инновации и корпоративные ценности в единую систему принятия решений; акцентирует внимание на том, что организация будет эффективной не только при ориентировании на новые технологии, но и оценке их долгосрочного влияния на общество, экономику, окружающую среду
Устойчивого предпринимательства	П. Полман, М. Юнус, Г. Паули	<ul style="list-style-type: none"> направлена на создание инновационных решений, которые приносят прибыль, но при этом не разрушают окружающую среду и способствуют социальному развитию
Устойчивые и ответственные инновации	Дж. Элкингтон, Р. фон Шомберг, Г. Паули, П. Полман и Э. Уинстон	<ul style="list-style-type: none"> позволяет создавать технологии, которые работают не только на прибыль, но и на благо планеты и людей; основана на применении принципов антиципации, инклюзивности, этики, гибкости и прозрачности

³ Сост. по: [14–24].

общества. Это предполагает внедрение, например, такого подхода, как *тройной итог* Дж. Элкингтона (люди, планета, прибыль), когда инновации должны приносить пользу не только бизнесу, но и обществу [18], а также соответствовать этическим нормам и общественным ценностям (ответственные исследования и инновации (*Responsible Research and Innovation* – RRI) Р. фон Шомберга [20; 25]).

Однако многие ученые рассматривают ценности как ограничения для инноваций, препятствия инновационного развития. Представители технократического подхода (П. Друкер, И. Маск) утверждали, что консервативные корпоративные ценности часто мешают организационным изменениям, быстрому внедрению прорывных технологий, принятию радикально новых бизнес-моделей [26; 27]. Экономисты-либертарианцы (Д. Г. Хендри и Б. Фридмен, М. Фридмен) провели исследования, подтверждающие, что социальные нормы создают избыточное регулирование, а этические ограничения искусственно сдерживают рыночную эффективность⁴ [28]. Критики технологического прогресса (Н. Постман, Ж. Элльюль) отмечали, что ценности становятся препятствием, т.к. не успевают эволюционировать вместе с технологиями и поэтому создают дисбаланс между технологическим прогрессом и гуманитарным развитием [29; 30]. Все это вынуждает идти на компромиссы, которые в результате снижают эффективность инноваций.

Необходимо отметить, что даже критики технологического прогресса признают, что полное игнорирование ценностей ведет к отторжению инноваций обществом. Основная позиция исследователей заключается не в отрицании ценностей, а в необходимости их более глубокой адаптации к технологическим изменениям.

В связи с этим данная статья основывается на теории заинтересованных сторон, которая подчеркивает важность учета ценностей, этических рамок и интересов всех сторон для успеха бизнеса, что позволяет объяснить их влияние на инновационные методы и практику управления.

Специалисты, которые работают с разными группами заинтересованных сторон, понимают необходимость не только учета их интересов, но и ценностей. Так, менеджеры по персоналу сталкиваются с ценностями разных поколений сотрудников. Например,

подбирая персонал, относящийся к поколению Z, они уделяют особое внимание таким вопросам, как личностное развитие, свобода выбора, баланс между личной жизнью и работой и т.д.⁵ Клиенто-ориентированный подход к разработке продуктов привел к появлению новых концепций, ориентированных на покупателя / потребителя, и новых методологий (краудсорсинг, совместное творчество и т.п.). Эти подходы сформировали новое мышление и эффективный набор инновационных методов создания новых продуктов и услуг.

Одним из таких подходов стал *созидательный потенциал* инноваций Х. Брейера и Ф. Людеке-Фройнда, который описывает не только такие возможности предпринимательских инициатив, как, например, решение отдельной проблемы, но и их способность порождать системные изменения [31–37]. Это происходит, когда инновации направлены не только на прибыль, но и на создание новых способов организации, мышления и взаимодействия через преодоление старых неустойчивых моделей, развитие новых норм, ценностей и практик, влияние на институты. Несмотря на то что эти исследования изначально были ориентированы на потребности клиентов, в результате при управлении инновациями они стали учитывать интересы всех заинтересованных сторон.

Изменения в ценностях могут иметь и разрушительную силу, когда они начинают менять правила бизнес-игры и стимулируют радикально новые программы инноваций. Например, движение в поддержку идей Г. Тунберг повлияло на инновационную повестку, особенно в контексте концепций устойчивого развития и экологических инноваций. Своей активностью она вывела климатическую повестку в центр общественного внимания, что создало давление на политиков и бизнес, сформировало интерес к экологически чистым технологиям и повысило спрос на экологически чистые продукты. Г. Тунберг повлияла на инновации не как изобретатель, а как катализатор. Ее активность способствовала росту спроса на устойчивые технологии, она сформировала новые ценности у инноваторов и стимулировала системные изменения в экономике [38]. Ценности заставляют клиентов пересматривать свои решения о покупке. И это меняет представления об устойчивости развития и смещает фокус с инкрементальных

⁴ Friedman M. A Friedman doctrine: The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times*. 13 Sep 1970. URL: <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html> (accessed 28 Feb 2025).

⁵ Generation Z vs. The Workplace [2021 Study]. *HR future*. URL: <https://www.hrfuture.net/future-of-work/trending/generation-z-vs-the-workplace-2021-study> (accessed 20 Feb 2025).

инноваций на трансформационные, которые способны изменить базовые принципы функционирования технологических и экономических систем.

В ответ на ряд вызовов, сформированных быстрым развитием науки и технологий, а также их влиянием на общество, сформировалась концепция ответственных исследований и инноваций. Многие инновации несут не только пользу, но и серьезные риски. Люди сталкиваются с непредвиденными последствиями технологий, например последствиями применения ядерного оружия. Они боятся технологий, которые развиваются самостоятельно, таких как искусственный интеллект или биометрия. Отсюда возникает недоверие общества к науке. Появляются этические проблемы новых технологий: например, актуализируется вопрос о том, где границы допустимого у клонирования или нейротехнологии. Также компании осознали, что игнорирование социальных и экологических проблем вредит их репутации и прибыли. Постоянные скандалы с утечками данных доказывают важность ответственного подхода к инновациям. Поэтому появление *ответственных исследований и инноваций* ознаменовало попытку сбалансирования научно-технического прогресса и ответственности, чтобы наука и технологии служили обществу, а не создавали новые угрозы.

Существуют различные интерпретации ответственных исследований и инноваций. Например, исследователи [20; 39; 40] выделяют четыре ключевых измерения, которые позволяют более эффективно работать с неопределенностью, рисками и сложными современными научными и технологическими процессами. То есть они направлены на то, чтобы сделать науку и инновации более открытыми и подотчетными социальным и экологическим вызовам нашего времени. Среди них:

1) *антиципация* – способность исследователей и разработчиков предвидеть возможные последствия своих действий;

2) *рефлексивность* – критическое переосмысление собственных ценностей, допущений, предубеждений и ограничений современных взглядов на исследования и инновации и их результаты;

3) *вовлеченность (инклюзивность)* – предоставление права голоса различным заинтересованным сторонам, включение их в процесс обсуждения и разработки научных и технических решений;

4) *открытость* – способность гибко адаптироваться к новым знаниям, социальным ожиданиям и этическим вызовам.

Развитие концепции RRI привело к более глубокому пониманию роли ценностей в инновациях.

М. Бенинк и О. Кудина, изучив сложившиеся концепции ценностей, которые должны быть учтены при управлении инновациями, систематизировали их и выделили два сложившихся подхода [41]:

- *содержательная концепция ценностей* предполагает, что существует определенный набор универсальных или нормативно заданных ценностей, которые должны направлять инновационную деятельность; ценности рассматриваются как предустановленные цели (заданные ориентиры), которые надо учитывать при формулировке задач и оценке результатов исследований;
- *процедурная концепция ценностей* делает акцент не на самих ценностях как таковых, а на процессах, через которые они формируются, обсуждаются и согласовываются; ключевая задача – обеспечение открытого, инклюзивного, прозрачного диалога между заинтересованными сторонами относительно ценностей; ценности не задаются заранее, а возникают в процессе взаимодействия, обсуждения и коллективной рефлексии.

Кроме этого, авторы предложили третий подход – *практико-ориентированный*, в котором ценности рассматриваются не как неизменные категории, а как подвижные и зависящие от контекста ориентиры, формирующиеся в процессе взаимодействия людей, технологий, социальных практик и изменяющиеся под влиянием культурной и материальной среды [Там же].

Х. Бреуер и коллеги предложили рассматривать этнографические методы как герменевтический инструмент, позволяющий выявлять и интерпретировать ценности заинтересованных сторон в контексте инновационных процессов. Ученые отталкиваются от того, что ценности не всегда проявляются прямо, они могут быть скрыты в повседневной практике, символах, нарративах и взаимодействиях, через которые участники воспринимают, оценивают и наделяют смыслом инновации. В этом подходе этнография становится не просто набором методов сбора данных, а способом интерпретации «*жизни*» участников инновационного процесса. Этот подход анализирует то, как формируются, трансформируются или конфликтуют ценности в процессе взаимодействия с новой технологией или бизнес-моделью [34].

Ценности являются важной отправной точкой для исследований в области управления инновациями, ориентированными на ценность (*Value-Based Innovation – VBI*) для всех заинтересованных сторон – клиентов, бизнеса, общества и окружающей среды. Дж. Коллинз и Дж. Поррас, например, связывают

стратегическое управление, миссию компании и долгосрочную ценность с инновационной деятельностью⁶ [42]. Ценности в данном случае определяются как желаемые цели, которые служат руководящими принципами в жизни человека или социальной группы, т. е. представления о желаемом, которые упорядочены в системе приоритетов [43].

Интегрированная система управления VBI различает операционные, стратегические и нормативные аспекты управления. Нормативный уровень определяет миссию, ценности компании, ее долгосрочные цели, которые выходят за рамки прибыли и отвечает на вопрос *Зачем мы вообще существуем как организация?* Так, **нормативный аспект** управления определяет ценностные рамки, в которых возможны инновации [44]. Он фокусируется на соответствии инноваций регуляторным требованиям, этическим стандартам и социальным ожиданиям, формирует основу для оценки того, какая инновация допустима и желательна с точки зрения корпоративной ценности. Например, компания провозглашает миссию *создавать технологии во благо людей и планеты*. Это ограничивает, направляет и определяет инновационные усилия.

Стратегический аспект связан с формированием инновационной стратегии, согласованной с ценностями компании. Он связывает нормативные цели с конкретными инициативами и определяет приоритеты инноваций: их экологичность, инклюзивность, долгосрочную ценность, значение которых ставится выше, чем краткосрочная прибыль. Например, выбор стратегии инвестиций в зеленые технологии даже при более их медленной окупаемости.

Операционный аспект фокусируется на процессах управления инновациями: генерации идей, их отборе, разработке и внедрении. Он связан с методами вовлечения сотрудников, клиентов и партнеров в инновационный процесс, воплощением стратегии в действия. Роль операционного управления заключается в интеграции ценностей в повседневные процессы инноваций через agile-практики, ESG-оценки [45; 46]. Например, оценка инновационного проекта проводится не только с позиций ROI, но и с позиций его влияния на благополучие пользователей [47].

Практические исследования иллюстрируют применимость системы управления VBI. Например, в ходе исследования инноваций в бизнес-моделях для сетей возобновляемой энергетики была установлена

неэффективность внедрения инноваций в устойчивом энергетическом секторе, если они не соответствуют ценностям участников сети (граждан, поставщиков, инвесторов, коммунальных служб) [34]. Кроме этого, опыт индийской сети больниц Aravind Eye Care Systems рассматривают как эталон того, как ценности могут быть положены в основу масштабной и устойчивой инновации в здравоохранении [48]. В бизнес-модели этой компании ценности не просто декларируются, а встроены в систему принятия решений и культуру организации.

Подход VBI применяется различными специалистами и исследователями, которые работают в сферах управления гуманитарной помощью. VBI демонстрирует то, как его принципы управления могут служить инструментом повышения эффективности и адаптивности гуманитарных операций. Применение концепции VBI способствует формированию адаптивных и устойчивых моделей, где ключевые управленческие решения опираются на реальные потребности людей и общества.

Концепция VBI содействует созданию инновационных экосистем между поколениями, т. е. среды, в которой опыт, ценности и новые идеи объединяются для решений актуальных вызовов общества. Такой межпоколенческий подход позволяет совмещать глубокий опыт и мудрость старших с креативностью, цифровой грамотностью и свежими идеями молодежи.

Управление ценностями в контексте инноваций: практический кейс

Управление ценностями в контексте инноваций является относительно новым направлением научных исследований. В этой связи описание практических кейсов, базирующихся на управлении VBI и использующих нормативный подход, позволяет понять, чему можно научиться у таких компаний.

В качестве примера рассмотрим опыт компании Ecosia – экологической поисковой системы, которая построила устойчивую и социально-значимую модель вокруг шести ключевых ценностей. Центральной ценностью является **экологическая устойчивость** [49]. Бизнес-модель Ecosia направлена прежде всего на решение экологических проблем, а не получение максимальной прибыли. Компания использует прибыль от поисковой рекламы для финансирования проектов по посадке деревьев и долгосрочному улучшению состояния окружающей среды.

⁶ Collins J. C., Porras J. I. Building your company's vision. *Harvard Business Review*. September-October 1996, 65–77. URL: <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2650178/Website%20Content/owner-manager-programme-reading-room-block-one/Building%20Your%20Company's%20Vision.pdf> (accessed 25 Feb 2025).

Ecosia инвестирует в собственную солнечную энергетику, чтобы компенсировать углеродный след, оставляемый от всех видов деятельности пользователей в Интернете. Помимо этого, Ecosia отличается **прозрачностью деятельности** как основой доверия между компанией и ее интернет-пользователями. Поэтому в условиях растущего скептицизма к корпорациям компания делает акцент на открытости своей финансовой и оперативной деятельности, осуществляет публикацию квитанций о пожертвованиях, использует прозрачность алгоритмов, поисков и т.д.

Также Ecosia применяет **системный подход к социальной ответственности**. Компания не только сажает деревья, но и старается улучшить жизнь местных сообществ и создавать рабочие места в первую очередь в развивающихся странах. Ecosia ориентирована на устойчивое, стратегическое развитие экологических и социальных эффектов на десятилетия вперед, поэтому в основе ее деятельности лежит долгосрочное мышление, позволяющее прогнозировать последствия принимаемых решений.

В дополнение к этому Ecosia **вовлекает интернет-пользователей** в свою деятельность. Она превращает их в активных участников миссии организации через просветительские кампании об изменении климата и мотивацию к участию в экологических инициативах. Каждый поиск пользователя становится вкладом в общее экологическое дело. И, наконец, компания сохраняет **ценность открытости и независимости**, т.е. она выбрала путь независимости от инвесторов и корпоративных интересов, чтобы сохранить свободу в своей деятельности и следовать своей миссии.

Эти шесть ценностей формируют гибридную модель, которая сочетает поисковую монетизацию, краудфандинг и инвестиции в устойчивые технологии. Опыт Ecosia демонстрирует, что компания может создаваться и управляться на основе набора твердых убеждений, и иллюстрирует интегративный и директивный потенциал VBI.

Бизнес-модель Ecosia, ориентированная на устойчивое развитие, позволила бывшему стартапу утвердиться на насыщенном рынке поисковых систем. Бизнес-решения компании принимаются на основе миссионно-ориентированных переговоров, которые отражают ее уникальную структуру. Все обсуждения и переговоры проходят через фильтр миссии, помогающий определить, восстановит ли это природу и послужит ли на благо общества. Такое постоянное обращение к основным ценностям организации создает критические моменты в разработке бизнес-модели.

Дискуссии о влиянии ценностей на инновации

Представленные ранее подходы и концепции позволяют сделать вывод о значимой роли ценностей в инновациях и управлении ими. Однако современная наука неизменно развивается, и исследования, направленные на определение роли ценностей для инноваций, продолжают. В этой связи уместно будет провести обзор последних эмпирических исследований и дискуссий в этом направлении.

Тематическое исследование [50] помогает понять, как сочетание управления инновациями, основанного на ценностях, и управления, основанного на фактических данных, может способствовать развитию инновационной среды в B2B-компаниях среднего размера. Установлено, что интеграция двух подходов приводит к укреплению инновационной культуры в организации, улучшению взаимодействия между различными уровнями управления, повышает эффективность генерации идей, удовлетворенность сотрудников и их вовлеченность в инновационные процессы. Выявлено, что систематическое сочетание ценностей компании с объективными данными позволяет принимать обоснованные решения и стимулировать инновации [Там же].

Создание ценностей, которые могут стать источником и ориентиром для инноваций требует особых методов и подходов. Так, С. Э. Кастеллацци и Э. Беллини положили в теоретическую основу метод *инновации смысла* – концепцию, которая объясняет, как замысел продукта появляется из ключевых ценностей компании и ее стейкхолдеров, отражая эти ценности и воплощая их в новых решениях. Это не просто технологическое обновление продукта или появление нового, а глубокое переосмысление его назначения и значимости для общества [51].

С. Э. Кастеллацци и Э. Беллини разработали новую теоретическую основу и таксономию эмпирических методов, раскрывающих, как ключевые ценности организации могут стимулировать радикальные инновации и способствовать их переосмыслению. Они предложили четыре группы методов, каждая из которых фокусируется на определенном аспекте взаимодействия с ценностями [Там же]:

- методы, ориентированные на оценку (методы анализа текущих ценностей организации): позволяют выявить, какие ценности доминируют в настоящее время и как они влияют на инновационные процессы;
- методы, ориентированные на сопоставление (методы, сравнивающие ценности организации с внешними ожиданиями, такими как потребности клиентов или общественные нормы):

позволяют определить, насколько ценности компании соответствуют внешним требованиям;

- методы, ориентированные на рефлексию (методы, которые способствуют переосмыслению существующих ценностей): помогают критически взглянуть на устоявшиеся убеждения и подготовиться к изменениям;
- методы, ориентированные на развитие (методы, направленные на формирование и внедрение новых ценностей, соответствующих будущим целям и стратегии организации): стимулируют создание инновационных решений, основанных на обновленных ценностях.

С. Э. Кастеллацци и Э. Беллини приходят к выводу, что радикальные смысловые инновации основываются на двух центральных элементах: дизайн-ориентированном подходе, который поддерживает циклический, спиралевидный характер инновационного процесса, и открытости к эволюции ценностей, что включает в себя их изменение и переосмысление [Там же].

Работа [52] представляет собой лонгитюдное исследование, посвященное попытке традиционной высокотехнологичной компании диверсифицировать свою деятельность в области возобновляемых источников энергии. Выявлено, что индивидуальные ценности лидеров могут инициировать устойчивые инновации, но для их успешной реализации необходима поддержка всей организации. Поэтому для успешного внедрения устойчивых инноваций компаниям необходимо обеспечить соответствие между личными ценностями лидеров и корпоративной культурой, создать организационные структуры, поддерживающие инновации, постоянно проводить мониторинг и корректировать баланс между основным бизнесом и инновационными инициативами, чтобы предотвратить *смещение разделения*. Модель Э. Хансена и соавторов предлагает новую теоретическую основу, которая объясняет, почему высшее руководство придерживается определенных ценностей и как это может повлиять на участие компании в инновациях, ориентированных на устойчивое развитие.

В нормативном аспекте VBI способствует развитию организационной идентичности и позволяет сформировать основанные на схожих ценностях связи между компаниями. Однако выявление и согласование ценностей заинтересованных сторон является сложной задачей. Так, К. Факчин и др. раскрыли результаты исследования формирования инновационных компетенций, опирающихся на ценности, в контексте экосистемного подхода. Отмечено, что в условиях цифровой трансформации

и ускоряющихся изменений на рынке труда традиционные подходы к развитию компетенций становятся недостаточными [53].

К. Факчин и др. рассматривают экосистемный подход как эффективную модель для развития инновационных компетенций. Данный подход предполагает создание сетей взаимодействия между различными участниками – университетами, бизнесом, государственными структурами и другими организациями – с целью совместного формирования и развития необходимых навыков и знаний. Особое внимание уделяется ценностной составляющей: авторы утверждают, что устойчивое развитие инновационных компетенций возможно только при наличии общей ценностной базы, которая объединяет всех участников экосистемы [Там же].

К. Факчин с коллегами также проанализировали роль университетов в формировании университетских экосистем, подчеркивая их способность быть центрами генерации и распространения знаний, площадками для взаимодействия различных стейкхолдеров. Авторы приводят примеры успешных экосистем, где ценности, такие как открытость, сотрудничество и устойчивость, способствуют эффективному развитию инновационных компетенций. К перечню уже описанных в литературе индивидуальных компетенций (критическое мышление, инициативность, командная работа, креативность и налаживание связей) авторы добавили дополнительные компетенции, необходимые для согласования ценностей всех заинтересованных сторон: создание смыслов, прогнозирование и метакомпетентность управления [Там же].

К. Факчин и др. предложили модель инновационных компетенций, которая основана на ценностях, развивающихся во времени. Человек включен в систему коллективной деятельности, в основе которой лежат ценности. Инновационные компетенции формируются в условиях постоянного обмена знаниями, совместного решения проблем и критического осмысления совместного опыта. В результате компетенции постоянно эволюционируют под воздействием множества факторов – от внутренних мотиваций до внешних вызовов, или под воздействием конкретных ситуаций, что побуждает к обучению и взаимодействию. Данный процесс не линейный, а расширяющийся, охватывающий новые уровни понимания ценностей и новые практики. При этом важную роль играют такие способности, как умение осмысливать контекст, предвидеть последствия и координировать усилия участников экосистемы. Таким образом, авторы рассматривают компетенции как динамическую, со временем развивающуюся

структуру, в основе которой лежит ценностное ядро и которая поддерживается коллективной деятельностью [Там же].

Дж. Л. Вадин и Л. Бенгтссон изучали, как крупные действующие компании развивают способности, необходимые для инноваций бизнес-моделей, которые ориентированы на устойчивое развитие. На основе лонгитюдного тематического исследования в энергетической отрасли они предлагают поэтапную модель зрелости, описывающую эволюцию этих способностей. Данная модель определяет, что развитие инновационных бизнес-моделей для устойчивости не является линейным процессом, а проходит через стадии зрелости под воздействием внутренних и внешних факторов, таких как изменения в ожиданиях общества, регулирование, конкурентная среда и потребительские предпочтения. Ключевыми моментами в этом процессе являются *точки трансформации* – критические этапы, на которых компания должна переосмыслить свои ценности, стратегии и операционные модели, чтобы успешно адаптироваться к требованиям устойчивого развития. Эти изменения потенциально могут вывести возможности компании на более высокий уровень зрелости в области инноваций и сформировать устойчивую бизнес-модель [54].

Ограничения, применяемые к ценностям

Рассмотрев историю и текущее состояние дискуссий о влиянии ценностей на инновации, вернемся к ограничениям, которые применяют к ценностям, и проведем критику этих ограничений, на которых основывалось понимание роли ценностей в инновациях. Систематизируем предположения и аргументы, которые позволят взглянуть с другой стороны на ценности и их роль в инновациях.

Необязательность

Применение ценностей в успешных компаниях и стартапах является необязательным подходом к управлению. У каждой компании есть своя бизнес-модель, и сотрудники компаний движимы определенными ценностями. Более успешными становятся компании, в которых ценностям отводится более значимое место в инновациях. Так, успех инноваций в организациях зависит не только от технологических факторов, но и от внутренних ценностей и убеждений компании, которые формируют уникальную культуру инноваций, обеспечивая устойчивый рост организации даже в сложные времена [55]. Такие ценности, как ориентация на клиента, сотрудничество, качество продукции и общая

корпоративная культура, играют ключевую роль в успешной реализации инновационных практик [Там же]. Указанные ценности способствуют созданию корпоративной среды, в которой инновации могут процветать, и обеспечивают компаниям конкурентное преимущество.

Все большее значение приобретают неэкономические ценности, например признание важности сохранения нетронутых природных экосистем и справедливого общественного устройства. В статьях [52; 56] показано, что такие ориентации могут быть инициированы руководством, и вопрос заключается не в том, что лидеры и организации предпочитают учитывать свои ценности, а в том, что их ценности оказывают влияние независимо от того, осознают они это или нет.

В работе [50] показано, что этапы трансформации являются критическими моментами на инновационном пути организации, на которых ценности новаторов или общественности могут привести к реконфигурации инновационных возможностей организации. При этом подчеркивается, что ценности не являются обязательными, а скорее выступают в качестве основного фактора, который может усилить или ослабить инновационные возможности организации.

Лидерство

Исследователи корпоративной культуры считают, что формирование ценностей – задача высшего руководства, которое применяет нисходящий подход для установления целей и ценностей для сотрудников организации. Распространенной практикой является сбор высшего руководства на выездное мероприятие, где формируются основные ценности организации и затем происходит их передача сотрудникам по системе *сверху-вниз*. Ценности формируются и определяются не только на уровне управления, но и на других уровнях во всех видах деятельности. Более того, они могут возникать в контексте, не связанном с управлением. Это показывает, что различные заинтересованные стороны (сотрудники, партнеры и клиенты) влияют на ценности компании и ее приоритеты (например, в случае с Ecosia) [49].

Таким образом, формирование ценностей для инноваций – это не просто задача высшего руководства, а скорее задача, которую решают все заинтересованные стороны, и каждая из них вносит свой вклад [57]. Также отмечается, что ценности должны признаваться и интерпретироваться на каждом уровне управления организацией и разными заинтересованными сторонами [32; 33; 35; 51; 58].

Нормативный менеджмент

Прежде всего ценности рассматриваются как имеющие отношение к *нормативному менеджменту*, который формирует миссию организации. С этих позиций ценности представляют собой абстрактные понятия, которые обычно не затрагивают другие аспекты управления (стратегический, инновационный). Следовательно, компании работают с ценностями только на общем уровне и не базируются на них при формировании цели и миссии по отношению к конкретному проекту. Однако с позиции концепции VBI ценности выполняют важные эвристические, директивные и интегративные функции на других уровнях правления, таких как стратегический, оперативный. И это дополняет нормативный аспект управления. Примером является исследование опыта Ecosia, где на нормативном уровне сформированы ключевые ценности, которые определяют миссию компании [49], на стратегическом уровне они определяют бизнес-модель, на операционном – кого принимать на работу или с кем сотрудничать [14].

Установлено, что на операционном уровне вовлечение сотрудников разных уровней управления в определение ценностей помогает улучшить процессы генерации идей и внедрения инновационных методов в целом [50]. Помимо этого, выявлено, что основные ценности не являются постоянными, т.е. могут изменяться со временем, причем как содержательно, так и интерпретационно.

Следовательно, основные ценности, которые служат ориентиром для инноваций, могут меняться и переосмысливаться, в том числе под влиянием всех заинтересованных сторон. И эта открытость к изменениям оказывает стабилизирующий эффект на организацию. Ценности важны во всех аспектах управления, и управление ценностями для инноваций – не только задача нормативного менеджмента, а всех остальных аспектов управления и даже заинтересованных сторон.

Непрактичность

Ценности не всегда сформулированы конкретно, они часто бывают расплывчатыми. С ними трудно работать и, следовательно, они не являются эмпирическим явлением или практической концепцией [26]. В результате ценности нельзя подвергнуть системному анализу, как, например, показатели эффективности. Однако, когда ценности нарушаются, они становятся более конкретными, и даже их возможное нарушение может вызвать тревогу. Но такой реактивный подход сложно применять для целей управления. Поэтому требуются профессиональные практики и методы для выявления ценностей, обеспечения

связи между ценностями различных заинтересованных сторон, использования их потенциала для стимулирования инноваций.

Тем не менее существуют проверенные методы, которые помогают выявить ценности и использовать их для стимулирования инноваций (семишаговый подход М. Сейлера, четыре категории методов С. Э. Кастеллацци и Э. Беллини).

Помеха

Учет ценностей ограничивает количество рыночных релевантных возможностей [59]. Однако ценности следует рассматривать как источник, рычаг и ориентир для инноваций. При правильном понимании ценности будут способствовать расширению пространства возможных решений, формируя уникальный взгляд на внешние возможности. На что указывает успешный практический кейс офтальмологической помощи Araving.

Итак, ценности не ограничивают, а усиливают сотрудничество между заинтересованными сторонами. Опыт Ecosia доказывает, что ценности побуждают к совместному размышлению и служат основой для принятия этических обоснованных решений, ориентированных на будущее.

Устойчивость к изменениям

Ценности считают стабильным или даже статичным явлением, которое возникает в результате воспитания и развития личности [8; 11; 60]. На уровне нации или государства ценности считаются также относительно стабильными, благодаря чему они оказывают стабилизирующее воздействие на общество.

Ценности могут изменяться как в плане их значения и важности, так и в плане их уровня – от индивидуального до коллективного. Эти изменения могут происходить под влиянием значимых жизненных событий, опыта, размышлений или крупных кризисов в обществе (например, под влиянием пандемии COVID-19) [61]. Следовательно, ценности, хотя и сохраняются с течением времени в виде установок или убеждений, могут изменяться в зависимости от обстоятельств или личного опыта. Динамическую природу ценностей исследовали М. Займер и Ф. Людеке-Фройнд с коллегами, которые утверждали, что ценности открыты для переосмысления и могут эволюционировать со временем [50; 62]. То есть ценности не являются постоянными, и их значение может изменяться и переосмысливаться в процессе деятельности.

По мнению Дж. Л. Вадин и Л. Бенгтссона, изменение ожиданий и интересов потребителей в обществе, а также изменение интересов руководителей

и собственников привели к появлению собственно инновационной деятельности [54].

На основании рассмотренных выше резюмирующих предположений можно сделать несколько выводов:

- ценности являются одним из необходимых элементов организации деятельности, связанной с инновациями; при управлении ценностями в контексте инноваций организация оказывается в более выгодном положении на рынке;
- управление ценностями в контексте инноваций является важной задачей для руководства, однако все сотрудники и заинтересованные стороны должны участвовать в определении иерархии ценностей и в создании системы приоритетных представлений о том, что представляет особую значимость в конкретных инновационных процессах;
- ценности служат рычагами воздействий на инновации на всех уровнях управления (не только на нормативном, стратегическом и оперативном), т. к. улучшают результаты простого создания идей;
- вместо того чтобы сомневаться в практичности ценностей, необходимо опираться на выявленные методики и методы вмешательства ценностей в процесс создания инноваций;
- вместо того чтобы бояться ограничений ценностей при использовании рыночных возможностей, необходимо использовать их в качестве рычагов, источников и ориентиров для инноваций;
- ценности не следует воспринимать как завершенные и готовые объекты, необходимо участвовать в их выявлении, анализе и разработке, чтобы использовать их потенциал для управления инновациями.

Заключение

В целом внимание к ценностям в контексте инноваций может внести вклад в объяснение, созидание и эмансипацию инноваций. Так:

I. *Объяснительная сила* ценностей для инноваций. Инновации и управление ими могут быть эффективными только если они учитывают ключевые ценности заинтересованных сторон. Каждая группа участников – будь то руководители, сотрудники, потребители или партнеры – формирует свое отношение к инновациям на основе внутренних убеждений и представлений о том, что является важным, справедливым или полезным. Если инновация соответствует ключевым ценностям заинтересованных сторон или усиливает их, то она принимается и получает поддержку. При этом несоответствие инновации ценностям,

напротив, может вызвать сопротивление или равнодушие к инновации, даже если с технической или экономической точки зрения инновационное решение является рациональным и эффективным. Таким образом, анализ ключевых ценностей позволяет глубже понять мотивацию различных групп, предсказать их поведение и сформировать стратегии внедрения инноваций, которые будут учитывать не только объективные условия, но и субъективное восприятие изменений.

II. *Созидательный потенциал* ценностей для инноваций заключается в их способности формировать внутреннюю мотивацию компании к преобразованиям и направлять усилия организации на поиск новых решений. Ценности не только придают смысл деятельности, но и вдохновляют компанию на выход за пределы привычных представлений. В контексте инноваций ценности служат ориентиром, который помогает удерживать внимание на долгосрочных целях организации. Ценности придают новый смысл экспериментам и риску. Когда в основе инновационного процесса лежат ценности, такие как стремление к справедливости, устойчивому развитию, благополучию общества или личной самореализации, нововведения приобретают не только утилитарную, но и гуманистическую направленность. Это способствует формированию среды, где инновации рождаются не из необходимости приспособления, а из желания создавать лучшее будущее.

III. *Эмансипирующее воздействие* ценностей на инновации проявляется в том, что определенные культурные и социальные установки способны освободить мышление и стимулировать творческую активность. Если общество культивирует ценности свободы, индивидуальной ответственности, открытости новому и уважения к разнообразию мнений, то это создает благоприятную среду для возникновения и внедрения инноваций. Такие ценности позволяют людям мыслить креативно, задавать неудобные вопросы и искать нестандартные решения, т. е. порождать инновации. В результате в атмосфере доверия, индивидуальной инициативы и признания права на ошибку формируется корпоративное пространство, где инновационная деятельность воспринимается не как риск, а как естественный процесс развития. Таким образом, ценности становятся не просто фоном, а активной силой, которая раскрепощает потенциал личности и общества, направляя их на созидание нового.

В целях обоснования потенциала ценностей для инноваций необходимо совершенствовать существующие структуры и методы управления ими. Для этого важно реализовывать систематические

обзоры теорий и практик управления VBI. На данный момент наблюдается дефицит информации о том, какие методы и инструменты, учитывающие ценности, используют современные теории и концепции. Кроме того, не хватает эмпирических практик, характеризующих возможности или неудачи в управлении ценностями в контексте инноваций. Также очень мало трудов, которые исследуют ценности в области открытых инноваций, прорывных инноваций, культуры инноваций, дизайн-мышления. Отмечена нехватка эмпирических исследований, связанных со статистическим анализом взаимосвязей между учетом ценностей, управлением ими и результатами инноваций. В связи с указанным целесообразно проводить научные работы, которые были бы направлены на выявление влияния ценностей на финансовые показатели и эффективность инноваций.

Установлена необходимость исследований на основе герменевтического подхода к ценностям в контексте инноваций. Такой подход поможет не просто формально зафиксировать декларируемые ценности, но и интерпретировать их в контексте культуры, истории, целей и текущей практики, выявляя скрытые смыслы, противоречия и потенциальные источники напряжения. На основе герменевтического анализа можно распознать, какие ценности действительно определяют отношение к инновациям, а какие остаются декларативными. Это понимание критически важно для того, чтобы разрабатывать и внедрять инновации, которые не вступают в конфликт с глубинными убеждениями участников, а наоборот, находят в них поддержку и обоснование. Таким образом, герменевтический подход к работе с ценностями становится инструментом выявления смысловой согласованности между инновационной стратегией и внутренними установками вовлеченных в нее акторов.

Выявлена необходимость дополнительных исследований, которые будут посвящены изучению

ценностей и инновационного менеджмента с многоуровневой точки зрения. Это позволит увидеть, как ценностные ориентиры проявляются и взаимодействуют на различных уровнях. Понимание этих уровней и их взаимосвязей позволит менеджерам учитывать как экономические или технологические аспекты, так и глубинные культурные и смысловые структуры, определяющие успех или неуспех инновационных процессов.

Дополнительные исследования в области изменения ценностей в инновациях имеют критическую значимость для объяснения того, как трансформируются не только технологии или продукты, но и представления о том, что считается важным, допустимым и желаемым. Инновации, особенно радикальные, способны вызывать сдвиги в ценностных установках как внутри организаций, так и в более широком социальном контексте. Они могут подвергать сомнению прежние ориентиры, разрушать устоявшиеся иерархии значений и предлагать новые формы смысла, соответствующие изменяющимся условиям. При этом сам процесс внедрения инноваций нередко сопровождается борьбой между старым и новым, где различные группы отстаивают свои ценности, стремясь сохранить или изменить статус-кво. Именно поэтому понимание изменения ценностей важно для стратегического управления инновациями, т.к. оно позволит учитывать не только технические и рыночные параметры, но и глубинные изменения в коллективном сознании.

Конфликт интересов: Автор заявил об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

Conflict of interests: The author declared no potential conflict of interests regarding the research, authorship, and / or publication of this article.

Литература / References

1. Елкина О. С. Стратегии экономического поведения работников на рынке труда. М.: Омский гос. ун-т, 2006. 466 с. [Elkina O. S. *Strategies for the economic behavior of workers in the labor market*. Moscow: Omskii gos. un-t, 2006, 466. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/qsfddj>
2. Рывкина Р. В. Между социализмом и рынком: судьба рыночной экономической культуры в России. М.: Наука, 1994. 240 с. [Ryvkina R. V. *Between socialism and the market: The history of market economic culture in Russia*. Moscow: Nauka, 1994, 240. (In Russ.)]
3. Лебедева Н. М. Влияние ценностей на отношение к инновациям в России и Китае. *Общественные науки и современность*. 2010. № 3. С. 37–49. [Lebedeva N. M. The influence of values on attitudes towards innovation in Russia and China. *Obshchestvennye nauki i sovremennost*, 2010, (3): 37–49. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/lmbrcb>
4. Федотова В. А. Влияние ценностей на отношение к инновациям у представителей разных поколений россиян. СПб.: Сциентиа, 2016. 146 с. [Fedotova V. A. *The influence of values on the attitude to innovation among*

representatives of different generations of Russians. St. Petersburg: Scientia, 2016, 146. (In Russ.)] <https://doi.org/10.15643/scientia.2016.2>

5. Шумпетер Й. А. Капитализм, социализм и демократия. М.: Экономика, 1995. 540 с. [Schumpeter J. A. *Capitalism, socialism and democracy*. Moscow: Ekonomika, 1995, 540. (In Russ.)]
6. Форд Г. Моя жизнь. С современными комментариями. М.: АСТ, 2020. 343 с. [Ford G. *My life. With modern comments*. Moscow: AST, 2020, 343. (In Russ.)]
7. Вебер М. Хозяйство и общество: очерки понимающей социологии. Т. 1: Социология. М.: НИУ ВШЭ, 2021. 448 с. [Weber M. *Economy and society: Essays on interpretive sociology. Vol. 1: Sociology*. Moscow: HSE University, 2021, 448. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/xzyved>
8. Юнг Р. Ярче тысячи солнц: повествование об ученых-атомниках. М.: Госатомиздат, 1961. 280 с. [Jungk R. *Brighter than a thousand suns: A personal history of the atomic scientists*. Moscow: Gosatomizdat, 1961, 280. (In Russ.)]
9. Фридмен М., Фридмен Р. Свобода выбирать: наша позиция. М.: Новое издательство, 2007. 356 с. [Friedman M., Friedman R. *Free to choose: A personal statement*. Moscow: Novoe izdatelstvo, 2007, 356. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/oxftmp>
10. Hendry C. *Innovation and entrepreneurship: A social responsibility view*. Oxford University Press, 2004, 310.
11. Rogers E. M. *Diffusion of innovations*. 5th ed. NY: The Free Press, 2003, 551.
12. Kuhnt B., Müllert N. R. *Moderationsfibel Zukunftswerkstätten: Verstehen – anleiten – einsetzen*. 3rd ed. Neu-Ulm: AG SPAK Bücher, 2004, 236.
13. Kosow H., Gaßner R. *Methods of future and scenario analysis: Overview, assessment and selection criteria. DIE Re-search project "Development policy: Questions for the future"*. Bonn: Inst. für Entwicklungspolitik, 2008, 133.
14. Pauli G. *The blue economy 3.0: The marriage of science, innovation and entrepreneurship creates a new business model that transforms society*. Bloomington: Authorhouse, 2017, 275.
15. Pauli G. *The blue economy: 10 years, 100 innovations, 100 million jobs*. Boulder: Paradigm Publications, 2010, 308.
16. Polman P., Winston A. *Net positive: How courageous companies thrive by giving more than they take*. Harvard Business Review Press, 2021, 352.
17. Porter M. E. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. NY: The Free Press, 1985, 557.
18. Elkington J. *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. NY: New Society Publishers, 1998, 407.
19. Sen A. *Development as freedom*. NY: Alfred A. Knopf, 1999, 366.
20. Von Schomberg R. A vision of responsible research and innovation. *Responsible innovation: Managing the responsible emergence of science and innovation in society*, eds. Owen R., Bessant J., Heintz M. Hoboken: John Wiley & Sons, 2013, chpt. 3, 51–74. <https://doi.org/10.1002/9781118551424.ch3>
21. Schwab K. *Stakeholder capitalism: A global economy that works for progress, people and planet*. NY: John Wiley & Sons, 2021, 304.
22. Yunus M. *A world of three zeros: The new economics of zero poverty, zero unemployment, and zero net carbon emissions*. NY: PublicAffairs, 2017, 320.
23. Yunus M. *Building social business: The new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs*. NY: PublicAffairs, 2010, 256.
24. Yunus M. *Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism*. NY: PublicAffairs, 2007, 282.
25. Von Schomberg R. Why responsible innovation? In: Von Schomberg R., Hankins J. *International handbook on responsible innovation. A global resource*. Cheltenham, Royaume-Uni: Edward Elgar Publishing, 2019, 12–32.
26. Drucker P. *Post-capitalist society*. NY: Harper Business, 1993, 248.
27. Drucker P. *Technology, management and society*. London: Routledge, 1986, 184. <https://doi.org/10.4324/9780080928876>
28. Friedman B., Hendry D. G. *Value sensitive design: Shaping technology with moral imagination*. Cambridge: The MIT Press, 2019, 215. <https://doi.org/10.7551/mitpress/7585.001.0001>
29. Postman N. *Technopoly: The surrender of culture to technology*. NY: Vintage Books, 1992, 235.
30. Ellul J. *The technological society*. NY: Vintage Books, 1964, 503.
31. Breuer H., Bessant J., Gudiksen S. *Gamification for innovator and entrepreneurs: Using games to drive innovation and facilitate learning*. Berlin-Boston: De Gruyter, 2022, 219. <https://doi.org/10.1515/9783110725582>

32. Breuer H., Lüdeke-Freund F. Values-based network and business model innovation. *International Journal of Innovation Management*, 2017, 21(3). <https://doi.org/10.1142/S1363919617500281>
33. Breuer H., Lüdeke-Freund F. *Values-based innovation management: Innovating by what we care about*. London: Palgrave Macmillan, 2017, 215.
34. Breuer H., Lüdeke-Freund F., Brick C. Business model innovation in the era of sustainable development goals. *Proceedings of the XXIX ISPIM Innovation Conference: Innovation, the name of the game*, Stockholm, 17–20 Jun 2018. Manchester: ISPIM, 2018. URL: https://www.researchgate.net/publication/325904721_Business_Model_Innovation_in_the_Era_of_Sustainable_Development_Goals (accessed 20 Feb 2025).
35. Breuer H., Upadrasta V. Values-based product innovation – the case of tata nano. *Proceedings of the XXVIII ISPIM Innovation Conference: Composing the Innovation Symphony*, Vienna, 18–21 Jun 2017. Vienna: ISPIM, 2017. URL: https://www.uxberlin.com/wp-content/uploads/2017/04/2017_Values_Based_Innovation_Tata_Nano_Intro.pdf (accessed 20 Feb 2025).
36. Boons F., Lüdeke-Freund F. Business models for sustainable innovation: State of the art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Reoduction*, 2013, 45: 9–19. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.07.007>
37. Lüdeke-Freund F., Carroux S., Joyce A., Massa L., Breuer H. The sustainable business model pattern taxonomy – 45 patterns to support sustainability-oriented business model innovation. *Sustainable Production and Consumption*, 2018, 15: 145–162. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2018.06.004>
38. Mede N. G., Schroeder R. The "Greta effect" on social media: A systematic review of research on Thunberg's impact on digital climate change communication. *Environmental Communication*, 2024, 18(6): 801–818. <https://doi.org/10.1080/17524032.2024.2314028>
39. Stilgoe J., Owen R., Macnaghten P. Developing a framework for responsible innovation. *Research Policy*, 2013, 42(9): 1568–1580. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.05.008>
40. *Purpose-driven organizations. Management ideas for a better world*, eds. Rey C., Bastons M., Sotok P. Cham: Palgrave Macmillan, 2017, 138. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-17674-7>
41. Boenink M., Kudina O. Values in responsible research and innovation: From entities to practices. *Journal of Responsible Innovation*, 2020, 7(3): 450–470. <https://doi.org/10.1080/23299460.2020.1806451>
42. Collins J. C. *Good to great: Why some companies make the leap ... and others don't*. Random House Business, 2001, 300.
43. Schwartz S. H. An overview of the Schwartz theory of basic values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2012, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116>
44. Wadin J. L., Bengtsson L. The evolution of capabilities underpinning business model innovation for sustainability in large incumbent firms. *International Journal of Innovation Management*, 2022, 26(5). <https://doi.org/10.1142/S1363919622400060>
45. Li Y., Li S. ESG performance and innovation quality. *International Review of Economics & Finance*, 2024, 92: 1361–1373. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2024.02.063>
46. Saragih H. H., Saifi M., Nuzula N. F., Worokinasih S. The role of corporate agility in advancing sustainable strategy: Examining the influence of shareholder activism and board commitment. *Sustainability*, 2024, 16. <https://doi.org/10.3390/su162410861>
47. Kadel R., Stielke A., Ashton K., Masters R., Dyakova M. Social Return on Investment (SROI) of mental health related interventions – A scoping review. *Frontiers in Public Health*, 2022, 10. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.965148>
48. Kasturi Rangan V., Thulasiraj R. D. Making sight affordable (Innovations case narrative: The aravind eye care system). *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 2007, 2(4): 35–49. <https://doi.org/10.1162/itgg.2007.2.4.35>
49. Ivanov K. Values-based business model innovation – The case of Ecosia and its business model. *International Journal of Innovation Management*, 2022, 26(5). <https://doi.org/10.1142/S1363919622400023>
50. Seiler M., Cott A. B., Torres V., Reif J. A. M., Kugler K. G., Gammel J. H., Brodbeck F. C. How to strengthen a culture of innovation by combining values-based and evidence-based innovation management. *International Journal of Innovation Management*, 2022, 26(5). <https://doi.org/10.1142/S1363919622400035>
51. Castellazzi S. E., Bellini E. A values-based approach to radical innovation: Facilitating the reinterpretation of core values through design-driven practices. *International Journal of Innovation Management*, 2022, 26(5). <https://doi.org/10.1142/S1363919622400011>

52. Hansen E. G., Wicki S., Schaltegger S. Sustainability-oriented technology exploration: Managerial values, ambidextrous design, and separation drift. *International Journal of Innovation Management*, 2022, 26(5). <https://doi.org/10.1142/S1363919622400047>
53. Faccin K., Bittencourt B. A., Machado L. Developing values-based innovation competences: An ecosystemic approach. *International Journal of Innovation Management*, 2022, 26(5). <https://doi.org/10.1142/S1363919622400059>
54. Wadin J. L., Bengtsson L. The evolution of capabilities underpinning business model innovation for sustainability in large incumbent firms. *International Journal of Innovation Management*, 2022, 26(5). <https://doi.org/10.1142/S1363919622400060>
55. Sai Manohar S., Pandit S. R. Core values and beliefs: A study of leading innovative organizations. *Journal of Business Ethics*, 2014, 125: 667–680. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1926-5>
56. Adams R., Jeanrenaud S., Bessant J., Denyer D., Overy P. Sustainability-oriented innovation: A systematic review. *International Journal of Management Reviews*, 2016, 18(2): 180–205. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12068>
57. Breuer H. Eliciting stakeholder values for strategic and values-based innovation management. *Proceedings of the XXXIII ISPIM Innovation Conference: Innovating in a Digital World*, Copenhagen, 5–8 Jun 2022. LUT Scientific and Expertise Publications, 2022. URL: https://de2b9d23-95d2-45e5-b8d0-445049d64abb.usrfiles.com/ugd/de2b9d_936f38b51a07486da66dff9110b21ed1.pdf (accessed 20 Feb 2025)
58. Breuer H., Ivanov K., Abril C., Dijk S., Monti A., Rapaccini M., Kasz J. Building values-based innovation cultures for sustainable business impact. *Proceedings of the XXXII ISPIM Innovation Conference: Innovating our Common Future*, Berlin, 20–23 Jun 2021. LUT Scientific and Expertise Publications, 2021. URL: https://www.researchgate.net/publication/352693710_Building_values-based_innovation_cultures_for_sustainable_business_impact (accessed 20 Feb 2025).
59. Agle B., Caldwell C. B. Understanding research on values in business. A level of analysis framework. *Business & Society*, 1999, 38(3): 326–387. <https://doi.org/10.1177/000765039903800305>
60. Hendry J. *Ethics and finance: An introduction*. Cambridge: Cambridge University Press, 2013, 320. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139162494>
61. Daniel E., Bardi A., Fischer R., Benish-Weisman M., Lee J. A. Changes in personal values in pandemic times. *Social Psychological and Personality Science*, 2022, 13(2): 572–582. <https://doi.org/10.1177/19485506211024026>
62. Lüdeke-Freund F., Rauter R., Pedersen E. R. G., Nielsen C. Sustainable value creation through business models: The what, the who and the how. *Journal of Business Models*, 2020, 8(3): 62–90. URL: <https://journals.aau.dk/index.php/JOBM/article/download/6510/5655/21501> (accessed 20 Feb 2025).