

Переосмислення капіталізму у світі, охопленому вогнем

Книжка увійшла до шорт-листа
премії «Книга року»
The Financial Times/McKinsey

Видання отримало позитивні відгуки
від Library Journal, Publishers Weekly,
Kirkus Reviews та Fortune

Книжку написала відома гарвардська
професорка

Основна ідея

Ребекка Хендерсон переконана, що капіталізм у його нинішньому вигляді створює серйозні загрози для планети, суспільства і самого бізнесу. Щоб забезпечити справжню свободу і процвітання, потрібна система, орієнтована не тільки на отримання прибутку, а й на турботу про довкілля. А також така, що здатна забезпечити соціальну справедливість і зберегти принципи демократії.

Ребекка Хендерсон – професорка Гарвардського університету, яка раніше працювала в бізнес-школі MIT Sloan, де займалася дослідженнями у сфері економіки інновацій і пошуком відповіді на запитання: як великим організаціям «перевинаходити» себе наново. Лауреатка багатьох наукових премій. Членкиня ради директорів компанії Amgen, що входить до переліку Fortune 200. Консультує багато великих бізнесів, зокрема IBM, Motorola, Cisco, Nokia, Eli Lilly, BP, ENI, Unilever та P&G.



Ідеї вчорашнього дня

Що таке капіталізм? Найбільший винахід людства, який приніс ніколи раніше не бачене благополуччя? Або ж сила, що призводить до руйнування світу і дестабілізує суспільство? Або ж існує комбінація першого і другого? У пошуку відповіді на ці запитання Ребекка Хендерсон пропонує звернутися до трьох найбільших проблем нашого часу: масштабної деградації довкілля, поглиблення нерівності та зменшення значущості інституцій, які завжди були противагою нестримному наступу ринку.

Але як ми опинилися там, де перебуваємо сьогодні? Основна причина проблем, з якими зіткнулися сьогодні, – це глибоко вкорінена теза Мілтона Фрідмана про те, що головним (і, фактично, єдиним) завданням бізнесу є максимізація прибутку для акціонерів. «У нинішній інкарнації безумовний примат інтересів акціонерів є дедалі небезпечнішою ідеєю – і не тільки для суспільства і планети, але й для здоров'я бізнесу», – впевнена авторка.

У вересні 2015-го стартап Turing Pharmaceuticals придбав права на виробництво декількох поширених препаратів, а на наступний день оголосив про підвищення ціни на «Дарапрім» (у США він використовується для лікування ВІЛ-інфікованих) з \$13,5 до \$750 за таблетку (собівартість виробництва становила \$1 за таблетку). На той момент альтернативи цьому препарату не було.

Розгорівся гучний скандал. Коли засновника фірми Мартіна Шкрелі запитали, чи не шкодує він про свої дії, той відповів: «Напевно, мені варто було б ще більше підвищити ціну... Ніхто не любить про це говорити, але це капіталістичне суспільство. Мої інвестори хочуть отримувати максимальний, а не мінімальний прибуток».

Було б зручно назвати ексцентричного Шкрелі (який зрештою опинився у в'язниці) парією ділового світу, проте його приклад якнайкраще демонструє, якими можуть бути наслідки ідеї про максимізацію прибутку для акціонерів за будь-яку ціну. Заради цього доведеться не тільки роздувати ціни на ліки, а й знищити все живе в океанах, дестабілізувати клімат, скорочувати будь-які витрати, що впливають на вартість праці (зокрема, на освіту та охорону здоров'я), а також модифікувати політичні процеси, щоб пристосувати їх до своїх цілей.

Мілтон Фрідман сформулював свої ідеї невдовзі після Другої світової війни. Тоді ще були спогади про Велику депресію, під час якої ВВП США скоротився на 30%, обсяг виробництва – на 50%, а чверть працездатного населення залишилася без роботи. Унаслідок цього майже всюди упродовж наступних 20 років ставлення до нерегульованого капіталізму залишалося щонайменше настороженим.

Скажімо, в Японії обрали модель, орієнтовану на довгострокові цілі й добробут

П'ять основних думок

1 Однією з причин проблем, з якими світ зіткнувся сьогодні, є теза Мілтона Фрідмана про те, що фактично єдиним завданням бізнесу є максимізація прибутку для акціонерів.

2 Ринки можуть стати основою добробуту й свободи, тільки якщо будуть істинно вільними і справедливими.

3 Капіталізм у його нинішньому вигляді породив три масштабні проблеми: деградацію довкілля, поглиблення нерівності й зменшення значущості інституцій.

4 Реформований капіталізм являє собою цілісну систему, в основі якої лежать п'ять елементів: 1) генерування цінності як для бізнесу, так і для суспільства; 2) створення організацій, орієнтованих на соціально значущі цілі; 3) відхід від орієнтації на короткострокові фінансові результати; 4) формування масштабних мереж співпраці, що роблять внесок у розв'язання найважливіших глобальних проблем; 5) відновлення рівноваги між ринком і державою.

5 Бізнес повинен навчитися мислити системно, а для цього потрібно поставити перед собою запитання: як ми можемо захистити інституції, які зробили нас багатими і вільними?

Три причини критичної зміни ринків

Відсутність урахування вартості екстерналій (зовнішніх ефектів)

Чимало виробництв знищують в рази більше багатства, ніж створюють

Свобода можливостей доступна тільки обраним

Успіх людини дедалі більше залежить від середовища, в якому вона народилася, і багатства батьків

Компанії отримують дедалі більше шансів змінювати правила на свою користь

У сучасному капіталізмі не існує ані свободи, ані справедливості

працівників. У Німеччині компанії, банки та профспілки спільними зусиллями створювали систему, покликану збалансувати благополуччя корпорацій, персоналу та територіальних громад.

Отже, у перші повоєнні десятиліття держава залишалася силою, здатною забезпечити більш-менш здорову конкуренцію на ринках, а екстерналії – зовнішні ефекти діяльності підприємств (на зразок забруднення повітря) – враховувалися й регулювалися. Опанування навичок, необхідних для того, щоб конкурувати на ринку праці, було доступним для більшості. Пережита війна посприяла небувалому об'єднанню суспільства, а питання доцільності інвестицій в освіту й охорони здоров'я не обговорювалося взагалі, оскільки це (так само як і дотримання принципів демократії) вважалося чимось, органічно властивим природі суспільства.

Аж до 1970-х років ідеї Фідмана не набували значної популярності. Ситуація змінилася тільки з початком першої нафтової кризи (1973-й рік), що відчинила двері десятиріччю стагнації й інфляції та різко загострила світову конкуренцію. Зрештою американська економіка опинилася під сильним тиском, і заклики «вивільнити потенціал ринку» здавалися цілком обґрунтованими.

Представники «чиказької школи» уледіли першопричину проблем американської економіки в тому, то управлінці став-

лять на перший план не інтереси інвесторів, а питання особистого добробуту. Запропоноване рішення прив'язати компенсації керівників до показника прибутку акціонерів інвестори зустріли із захватом. ВВП злетів угору, а разом із ним – доходи акціонерів і рівень зарплат гендиректорів.

Водночас збиток, що наносився швидким економічним зростанням, залишався невидимим. В атмосферу викидали трильйони тонн вуглекислого газу, руйнували природні системи, отруювали океан. Виникли й інші серйозні проблеми, які свідчать про те, що вільні ринки дають збої. Чому це сталося?

«Ринкам потрібен контроль "дорослих", – пише Хендерсон. – Вони можуть стати основою добробуту і свободи, тільки якщо є істинно вільними і справедливими. Однак за останні 70 років світ змінився майже до невпізнання, і глобальний капіталізм дедалі менше походить на модель з підручників».

У чому неправий Мілтон Фрідман?

Те, що ринки «зійшли з рейок», авторка пояснює трьома причинами: а) не враховується належним чином вартість екстерналій; б) багато людей не мають навичок, необхідних для отримання справжньої свободи можливостей; 3) у компаній з'являється дедалі більше шансів змінювати правила гри на свою користь.

П'ять елементів переосмислення капіталізму

Створення спільних цінностей

Компанії мають навчитися думати не тільки про прибуток, а й про довкілля і суспільство.

Досягнення значущої мети

Підходи до управління організаціями вимагають серйозного перегляду та переформатування.

Переналаштування фінансів

Необхідно змінити систему метрик для інвесторів – вони мають розуміти, що бізнес, орієнтований на інтереси суспільства, може бути прибутковим.

Співпраця

Репутаційні ризики й етика бізнесу мають стати одними з головних чинників діяльності компаній.

Трансформація інституцій

Необхідно збалансувати вплив вільних ринків із впливом, що мають глобальні інституції.

Вартість екстерналій

Кожна електростанція на планеті, яка працює на вугіллі, активно руйнує цінність, – стверджує авторка, додаючи, що витрати, які генерують такі підприємства для суспільства, перевищують їхній сукупний дохід. Наприклад, Peabody Plant, найбільша вугільна компанія в США, у 2018 році відвантажила 186,7 млн тонн вугілля, заробивши \$5,6 млрд. Споживання 186,7 млн тонн вугілля продукує витрати, пов'язані з кліматичними змінами і функціонуванням системи охорони здоров'я, в сумі приблизно \$30 млрд. Отже, навіть за найбільш обе-

режними оцінками, Peabody знищує в п'ять разів більше багатства, ніж створює.

Виробництво кожної тонни сталі або цементу, кожного гамбургера (і це тільки деякі енергоємні продукти) створює збиток, який не відображено у ціні. У процесі виробництва одного чізбургера генерується приблизно такий обсяг парникових газів, як і при виробництві майже двох літрів бензину. А питома вага викидів парникових газів при виробництві однієї тільки яловичини становить 10% в їх загальному обсязі. Більше того, кожен із нас під час поїздки в автомобілі, при авіапереліті, споживаючи якусь

калорійну страву або користуючись іншими благами цивілізації, генерує збиток, за який ніхто не платить.

Таким чином, ціни зовсім не ладнають з реальністю. Авторка переконана, що якщо магія вільного ринку ґрунтується на тому, що ціна відображає всю наявну інформацію, то факти руйнують цю магію.

Свобода вибору

Щоб ринки давали справжню свободу вибору, кожен повинен мати шанс взяти участь у грі. Коли ж нічим не приборкані ринки залишають багатьох поза ігровим полем, вони тим самим руйнують свободу вибору, закладену в їхню основу. Зараз світ значно багатший, ніж 50 років тому. У міру того, як деякі країни, що розвиваються (в першу чергу Китай), стали наближатися до Заходу за рівнем доходів населення, нерівність всередині міжнародної спільноти кардинально скоротилася. Однак розрив доходів населення у низці промислово розвинених країн досягнув небаченого з 1920-х років рівня. Протягом останніх 20 років плоди зростання продуктивності зосереджуються в руках 10% найбагатших людей (особливо це характерно для США і Великої Британії).

Одним із проявів нерівності є зниження соціальної мобільності. «Переможці» (або ті, хто в ході економічного буму примножили свої статки) знаходять нові способи передати успіх у спадок дітям. Відповідно, успіх дитини дедалі більшою мірою є функцією району, в якому вона народилася, і доходів батьків.

У 2013 році тільки 2-4% студентів із восьми найпрестижніших університетів США представляли 20% населення з найнижчим рівнем доходів.

Фірмам також стало складніше досягати успіху. Якщо у 1980 році молоді компанії становили 15% економіки, то в 2015-му – тільки 8%. Підвищення рівня ринкової концентрації створює хороші можливості для збільшення прибутку і підвищення цін, а ще послаблює переговорну позицію працівників.

Правила гри для себе

У 2014 році двоє американських політологів опублікували дані дослідження, в якому вивчався взаємозв'язок між підтриманням суспільством певного законопроєкту та ймовірністю прийняття відповідного закону. Вони зробили висновок, що в США думка середньостатистичного громадянина не має жодного значення. Шанси пропозицій, на підтримку яких виступає 90% населення, не вищі, ніж у пропозицій, які підтримують 10% найбагатших американців.

Компанія Disney вклала в лобіювання прийнятого у 1998 році закону про продовження терміну охорони авторських прав (який отримав іронічну назву «закон про охорону Міккі Мауса») децю більше \$2 млн, заробивши на ньому близько \$1,6 млрд додаткового доходу. Водночас Disney виправдовує свої дії так: відстрочка моменту, коли конкуренти зможуть копіювати її фільми, стимулює створення нових робіт. Однак деякі відомі економісти стверджують зворотнє.

Гравці індустрії викопного пального вчиняють аналогічно, створюючи незмірно важчі наслідки для світу. У період 2000–

Щоб ринки давали справжню свободу вибору, кожен повинен мати шанс взяти участь у грі

2017 років компанії галузі вклали щонайменше \$3 млрд у лобіювання неприйняття законів, пов'язаних із кліматичними змінами, і мільйони доларів – у підтримку кампаній і рухів, які проголошують, що таких змін взагалі не існує.

За словами авторки, максимізація прибутку призводить до процвітання і свободи тільки за умови, що ринки функціонують на основі принципів свободи і справедливості. А в сучасному капіталізмі відсутнє і

Варто замислитися

Чи **сприяє** діяльність вашої компанії досягненню соціально значущих цілей?

1

Чи вважаєте ви, що головним завданням бізнесу є **максимізація прибутку** для акціонерів?

2

Наскільки **вагомими** вважають ваші зусилля з досягнення соціально значущих цілей клієнти і працівники?

3

Варто зробити

Проаналізувати **актуальність** ваших соціальних цілей.

1

Виявити **розбіжності** між тим, що заявлено в цілях, і реальністю.

2

Провести **сесію** з топменеджерами для визначення пріоритетів компанії.

3

перше, й друге. Утім, як зазначається у книжці, проблемою є не вільні ринки, а неконтрольовані, а також ідея про те, що ми можемо обійтися без уряду, так само як і без морального зобов'язання дбати про здоров'я суспільства.

До 2050 року ми можемо опинитися у світі, в якому будуть зруйновані основи наявного нині ладу. Рей Даліо, засновник хедж-фонду Bridgewater, висловився з цього приводу так: «Більшість капіталістів не знають, як розділити економічний пиріг, а більшість соціалістів не знають, як його збільшити. Однак ми перебуваємо в точці, де або люди з різними ідеологічними уподобаннями почнуть працювати разом, щоб розділити і одночасно збільшити пиріг, або ми зіткнемося з масштабним конфліктом і революцією в якійсь із форм, від чого постраждають майже всі, і внаслідок чого пиріг зменшиться».

Отже, щоб вирішити проблеми на кшталт змін клімату та нерівності, потрібен баланс між ринком і державою, здорові, добре керовані уряди, дієві демократичні системи і сильне громадянське суспільство. Іншими словами, необхідне переосмислення капіталізму: реформування як економічної, так і політичної системи.

П'ять елементів переосмислення капіталізму

Хендерсон бачить оновлений капіталізм як цілісну систему, в основі якої лежать п'ять елементів, кожен із яких є логічним продовженням попереднього.

1. Створення цінності для всіх

За словами авторки, в основі переосмислення капіталізму закладена ідея: для того, щоб досягнути успіху, компанії повинні не тільки заробляти гроші, але й піклуватися про добробут планети і здоров'я суспільства.

Коли в 2012 році Ерік Осмундсен очолив найбільшу в Норвегії компанію з утилізації відходів Norsk Gjenvinning (NG), він вирішив зробити ставку на вторинне перероблення відходів. Це мало відчинити організації двері на міжнародний ринок. Також він вірив, що цей бізнес може сприяти розв'язанню найважливіших глобальних проблем на зразок змін клімату та зростаючого дефіциту сировини.

Незабаром Осмундсен переконався в тому, що і в галузі загалом, і в самій NG мають місце корупція, розкрадання і шахрайство. Причому часто співробітники чинили незаконні дії не з метою отримання вигоди

До 2050 року ми можемо опинитися в світі, де зруйновано основи укладу, що існує нині

для себе, а тому що «так прийнято». У компанії з'явилася нова політика, оголосили чотиритижневу амністію, а далі керівництво попередило всіх про те, що наслідком будь-якої зловмисної дії стане звільнення.

Також впровадили систему контрольних заходів, зокрема аналіз повідомлень про внутрішні й зовнішні проблеми, перевірку анкетних даних стосовно виявлення прихованих економічних інтересів, раптові перевірки матеріальних запасів. Протягом року після закінчення періоду амністії компанію залишили 30 з 70 менеджерів найвищої ланки і половина керівників підрозділів.

Трансформація виявилася коштовною. У перший рік тільки в забезпечення виконання умов нової політики було вкладено 40% доходів NG. Для повноцінної адаптації нових працівників знадобилося декілька років. А оскільки дії Осмундсена йшли в розріз із інтересами галузі й злочинних угруповань, сам він неодноразово

ставав мішенню чорного піару і відкритих погроз.

Але водночас відкрилися й несподівані можливості. Менеджери, які багато років відчували себе безсилими в боротьбі з корупцією, із натхненням взялися за перетворення компанії. NG кардинально змінила логістику збору відходів, стала використовувати оптичні технології для сортування металу і через деякий час розширила свою діяльність на всі скандинавські країни. Виробництво високоякісних металів дозволило компанії диверсифікувати клієнтську базу і підвищити ціни. До 2018 року NG стала однією з найбільших і найприбутковіших у Скандинавії компаній з перероблення відходів.

2. Формування організації, яку рухас значуща мета

Для переосмислення капіталізму недостатньо створювати цінність і для бізнесу, і для суспільства, також необхідно змінити підходи до управління організаціями.

Існують два основні підходи до управління: 1) ставитися до людей як до роботів і управляти ними як безсловесними машинами; 2) бачити в них незалежних і компетентних партнерів зі створення рухомої спільною метою спільноти. Ціла низка досліджень вказує на те, що організації другого типу, які практикують гармонійне управління, можуть бути набагато інноваційнішими та продуктивнішими, ніж ті, які залишаються вірними першому підходу.

Перехід від традиційної до гармонійної організації є критично важливим елементом переосмислення капіталізму з двох причин. По-перше, процес створення справедливої сталої економіки супроводжується відходом від усіх звичних і апробованих моделей, і динаміка цього зсуву вкрай складна. Як свідчить розглянутий вище приклад NG, натхненні спільною метою організації з більшою ймовірністю можуть стати каталізаторами тих змін, які нам потрібні.

По-друге, гармонійна організація сама собою може стати критично значущим елементом побудови справедливого і сталого суспільства. Так, якщо є можливість виплачу-

вати високі зарплати, це сприятиме зменшенню нерівності. А робоче середовище, в якому до людей ставляться з повагою, де створюють можливості для їхнього професійного зростання, є найважливішим елементом формування здорового суспільства.

Однак часто компанії не можуть просунутися в сфері соціальної відповідальності, оскільки скуті вимогами інвесторів, які найчастіше орієнтуються на короткострокові показники.

3. Переналаштування фінансів

Те, що інвесторів цікавить в першу чергу власний прибуток, і що вони вважають за краще орієнтуватися на легко вимірювані показники, цілком природньо. Але якщо розв'язання найважливіших проблем нашого часу буде відповідати інтересам інвесторів (а в багатьох випадках саме так і є), то знадобиться особлива система метрик. Тобто така, яка б демонструвала: бізнес, орієнтований на інтереси суспільства, може бути прибутковим. Зараз досить широко використовуються ESG-показники (environmental, social, governance), що враховують при інвестуванні в компанію екологічний, соціальний і управлінський чинники. У 2018 році на підставі ESG було інвестовано \$19 млрд.

Але, як зазначає автор, одних тільки показників (нехай навіть найдосконаліших) недостатньо. Адже існують речі, які виміряти вкрай складно, а також проблеми, які компанії можуть вирішити, створюючи прибуток для себе, але водночас знижуючи прибуток інвесторів. Тому варто шукати альтернативні джерела фінансування, залучаючи так звані соціально-перетворювальні інвестиції або створюючи організації, власниками яких є працівники і клієнти. Ще один спосіб зменшити вплив інвесторів – створити для управлінців своєрідне «сховище» від тиску фондового ринку, змінивши систему корпоративного управління.

Переспрямування капіталу в організації, що орієнтуються на принципи ESG, стане величезним кроком уперед. Але оскільки велика частина проблем, пов'язаних із переосмисленням капіталізму, стосуються су-

спільних благ, жодна компанія не здатна їх розв'язати лише власними силами – тому ми маємо навчитися співпрацювати.

4. Співпраця

На історію людства можна подивитися як на сагу про розвиток нашої здатності до співпраці у дедалі більших масштабах. У своєму найкращому вигляді великі корпорації – це спільноти, що постійно зростають і здатні переконати сотні тисяч людей разом працювати над досягненням спільної мети.

Одним із видів такої співпраці є саморегулювання. Наприклад, деякі виробники шоколаду об'єднали зусилля для створення справедливого і стійкого ланцюжка постачань. А низка найбільших гравців видобувної промисловості намагаються знайти розв'язання проблеми порушення прав людини, домовившись про дотримання відповідної директиви ООН.

Однак авторка звертає увагу на те, що є багато компаній, для яких репутаційні ризики є малозначущими, і яких майже не цікавлять питання етики бізнесу. Тому повноцінно розв'язати такі проблеми без участі держави практично неможливо.

Те саме можна сказати про будь-яку масштабну проблему. Так, збільшення витрат на освіту або підняття зарплат окремими гравцями навряд чи призведе до істотних зрушень у розв'язанні проблеми нерівності. Необхідні системні дії, спрямовані на усунення всього комплексу першопричин цього явища (від неконтрольованої глобалізації до змін у податкових законодавствах).

«Проте майже повсюдно держава виявляє свою нездатність діяти у таких контекстах конструктивно, – пише Хендерсон. – Тому для переосмислення капіталізму приватний сектор повинен стати учасником процесу трансформації наших інститутів і оздоровлення урядів».

5. Трансформація державних інститутів

У книжці зазначається, що єдиний спосіб розв'язати посталі перед світом проблеми, – це збалансувати вплив вільних ринків із впливом, який мають глобальні інституції. Тобто йдеться не про вибір між ринком і державою, оскільки по-справжньому вільні й справедливі ринки не можуть існувати без держави. Йдеться про вибір між інклюзивністю (або урядом, що діє прозоро, є демократичним, ефективним і дружнім до ринку) й екстрактивністю – правлінням небагатьох від імені небагатьох.

Одне з найважливіших завдань бізнесу авторка вбачає в запобіганні подальшій деградації наявних інститутів. Це проявляється в законах, прийнятих політиками, щоб довше втриматися при владі; в нападах на свободу слова; в тому, що незалежність судової влади дедалі більше підпадає під сумнів, а в політику вливають дедалі більше грошей (що створює враження, ніби кожен політик виставлений на продаж).

Щоб досягти успіху, компанії повинні не тільки заробляти гроші, але й піклуватися про добробут планети і здоров'я суспільства

Хендерсон зауважує, що все це становить неабияку небезпеку для бізнесу, оскільки екстрактивні еліти не є прихильниками вільного ринку. Вони не можуть встояти перед спокусою переписати правила гри на свою користь або закрити рот тим, хто мислить інакше.

За словами авторки, бізнес повинен стати активним партнером суспільства у зміцненні інклюзивних інститутів, які у нас вже є, і будівництві нових – тих, які нам по-

Приклади інклюзивних та екстрактивних інституцій

Економічні інститути		Політичні інститути	
Інклюзивні	Екстрактивні	Інклюзивні	Екстрактивні
Надійність захисту прав власності	Відсутність надійного захисту прав власності	Демократичний плюралізм	Монархія/олігархія/монопартійність
Ефективність системи освіти і професійної підготовки	Недоступність хорошої освіти для більшості	Виборче право	Система еліт
Відкритість ринків, низька плата за вхід	Захищеність монополії від конкуренції	Система стримування та урівноваження уряду	Придушення свободи вираження переконань і думок
Збалансованість відносин між роботодавцем і працівниками	Примусова і екстрактивна праця	Незалежні ЗМІ	Впливові групи/завуальовані інтереси різних груп
Дієве екологічне законодавство	Ігнорування вартості екстерналій	Неупередженість судової системи, неухильне дотримання конституційних норм	Порушення конституційних норм
Дієве антимонопольне законодавство	Олігархічний капіталізм	Захист прав меншин	Ігнорування/порушення прав меншин

трібні. Бізнес повинен відійти від мислення категоріями «що ця політика дасть нам?» і навчитися мислити системно, запитавши у себе: як ми можемо захистити інститути, які зробили нас багатими і вільними?

А найважливіше – бізнес повинен зробити все можливе, щоб захистити демократію і громадянське суспільство. Оскільки якщо помре демократія, то помруть і свобода, і вільні ринки, і добробут, який вони створюють ●●