**Дайджест публикаций международного филантропического сообщества**

# СОЗДАНИЕ ОБЩЕЙ ЦЕННОСТИ
# CREATING SHARED VALUE

***Специальный выпуск № 5***
***Август 2015 г.***

*Все выпуски и тематические подборки статей из архивов Дайджеста можно найти на сайте* **http://ep-digest.ru/**

*а чтобы подписаться на рассылку Дайджеста, напишите по адресу* **info@ep.org.ru**
*или свяжитесь с нами в Фейсбуке* **www.facebook.com/EvolutionAndPhilanthropy**

© Составление, оформление.
Некоммерческая организация "Эволюшн энд Филантропи" (Великобритания), Филиал в Российской Федерации, 2015

## СОДЕРЖАНИЕ

**1) Создание общей ценности - бизнес в лучшем своем проявлении** ..... 4
*Делегаты Саммита лидеров создания общей ценности (The Shared Value Leadership Summit), прошедшего в Нью-Йорке в мае 2015 года, обобщили опыт организаций, укрепляющих рыночные позиции в процессе создания общественных благ, и поделились с новичками полезными советами, наблюдениями и выводами*

**2) Как измерить «общую ценность»: мнение эксперта** ..... 5
*Идея создания ценности, имеющей значение для бизнеса и общества, возникла более 150 лет назад, но за долгие годы затерялась в потоке взглядов и теорий. Тем не менее, она не утратила своей актуальности и возродилась в 2006 году благодаря усилиям группы ученых и лидеров корпораций. Оценивая текущее положение дел, известный экономист Майкл Портер (Michael Porter) отмечает, что адептам «более ответственного и жизнеспособного капитализма» следует лучше освещать сильные стороны концепции и активнее вербовать единомышленников и партнеров.*

**3) CSV: источники и особенности инновационной практики** ..... 6
*Ведущие специалисты международных консалтинговых организаций провели деловую игру, посвященную инновационным подходам к «созданию общей ценности» (CSV – creating shared value). Итоги этой творческой сессии представлены в виде описания внутренних и внешних факторов, влияющих на процессы зарождения и воплощения идей, формирующих новые преимущества как для бизнеса, так и для общества.*

**4) Лидерство на партнерских началах – важное условие создания общей ценности** ..... 6
*Для создания общей ценности (CSV – creating shared value) представителям бизнеса, власти и некоммерческого сектора необходимы лидерские форматы партнерских отношений, основанные на активной гражданской позиции всех вовлеченных субъектов. На смену традиционной организационной иерархии приходит коллективная работа, совместное творчество, более «демократичное» распределение полномочий и объединение разных видов ресурсов.*

**5) Стремление к созданию общей ценности – черта характера социально ответственной корпорации** ..... 7
*Эксперты американской организации Alliances for Discovery, объединяющей новаторов и мыслителей нового века, отмечают, что «создание общей ценности» (CSV – creating shared value) нередко воспринимается как философская абстракция. Чтобы прояснить практическую сторону вопроса, они рассмотрели CSV как ключевую поведенческую компетенцию или «характер», определяющий судьбу современного бизнеса.*

**6) Создание общей ценности ускорит выполнение Целей устойчивого развития** ..... 8
*Всемирный экономический форум – 2015 (The 2015 World Economic Forum), прошедший в швейцарском Давосе, показал, что концепция «создания общей ценности» (CSV – creating shared value) стремительно расширяет ряды своих сторонников. Делегаты отметили, что мировое сообщество выполнило всего лишь три из восьми Целей развития тысячелетия (Millennium Development Goal), принятых странами-членами ООН в 2001 году, и в ожидании новых Целей устойчивого развития (Sustainable Development Goals) обсудили перспективы использования стратегий CSV для решения сложнейших проблем XXI века*

**7) Интервью с лидером MDG Health Alliance: стратегии создания общей ценности приводят к устойчивым изменениям в обществе** ..... 9
*Объединение MDG Health Alliance было создано по инициативе специального эмиссара ООН для содействия выполнению Целей развития тысячелетия в сфере здравоохранения. Оценивая шансы на снижение показателей преждевременной смертности среди женщин и детей, вице-председатель этого уникального альянса Лейт Гринслэйд (Leith Greenslade) отметила, что охрана здоровья является малоосвоенным сегментом рынка, открывающим широкие возможности для участия бизнеса в социальных преобразованиях.*

**8) Опыт компании GSK: общая ценность – достойное будущее Африки** ..... 10
*В регионе Африки Южнее Сахары от малярии ежегодно умирают более 500 000 человек, среди которых основную часть составляют дети в возрасте около пяти лет. Причины удручающей ситуации заключаются в отсутствии необходимых медикаментов и ограниченных возможностях для ранней диагностики. Не лучшим образом обстоят дела и с целым рядом других опасных заболеваний. Вкладывая значительные ресурсы в решение этих проблем, глобальная фармацевтическая компания GSK получает признание широкой аудитории потребителей и гарантии стабильности на долгосрочную перспективу*

**9) Новые веяния в сфере развития: ревизия бизнес-моделей некоммерческих организаций** ... 11
*На протяжении нескольких десятков лет крупные игроки сферы глобального развития преимущественно финансировали краткосрочные проекты. Желая дать зеленый свет долгосрочным программам, способным существенно повлиять на ситуацию в обществе, американская НКО PATH («Путь») приступила к освоению нового подхода, направляющего энергию коллектива организации, доноров и партнеров на достижение устойчивых социальных результатов.*

**10) Интервью с лидером TechnoServe: стремление искоренить нищету стимулирует предпринимательскую инициативу некоммерческих организаций** ..... 12
*Международная НКО TechnoServe уже много лет занимается поиском бизнес-решений для тех, кто борется с бедностью в развивающихся странах. Чтобы продемонстрировать положительную отдачу от предпринимательской смекалки в социальной сфере, глава организации Уилл Уоршоэр (Will Warshauer) дал подробное интервью в ходе Саммита лидеров создания общей ценности (The Shared Value Leadership Summit; г. Нью-Йорк, май 2015 г.).*

**11) Интервью с лидером Eli Lilly: создание общей ценности привлекает миллионы новых потребителей** ..... 13
*Американская фармацевтическая компания Eli Lilly стремится обеспечить лекарственными препаратами и качественными медицинскими услугами миллионы граждан развивающихся стран. Обмениваясь опытом с коллегами и единомышленниками, президент компании Джон С. Лехлейтер (John C. Lechleiter) отметил, что благодаря работе с труднодоступными потребителями бизнес получает значительные преимущества… но только в том случае, если инициатива является неотъемлемой частью основной деятельности.*

**12) Интервью с лидером Фонда Форда: социальная справедливость выгодна бизнесу** ..... 14
*«Частный сектор должен стремиться к тому, чтобы бизнес-планы представляли собой совокупность мероприятий, способствующих созданию общественных благ и получению прибыли», - так считает президент Фонда Форда (The Ford Foundation; США) Даррен Уолкер (Darren Walker). В ходе интервью для Инициативы «Общая ценность» (Shared Value Initiative) он также отметил, что корпорации могут внести значительный вклад в дело устранения социального неравенства.*

**13) В Индии появился офис Инициативы «Общая ценность»** ..... 15
*С момента своего официального открытия в мае 2015 года Инициатива «Общая ценность - Индия» (SVII - The Shared Value Initiative India) активно работает над выполнением целой серии важных задач, включающих (a) продвижение идеи инклюзивного бизнеса; (b) формирование межсекторных партнерств, способных заниматься решением сложных социальных проблем; и (c) распространение успешного опыта индийских и зарубежных организаций.*

**14) СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ:** ..... 16

*Различаются ли общие ценности и социальная ответственность бизнеса? пересмотр отчета об устойчивом развитии*

## 1) СОЗДАНИЕ ОБЩЕЙ ЦЕННОСТИ - БИЗНЕС В ЛУЧШЕМ СВОЕМ ПРОЯВЛЕНИИ

*Делегаты Саммита лидеров создания общей ценности (The Shared Value Leadership Summit), прошедшего в Нью-Йорке в мае 2015 года, обобщили опыт организаций, укрепляющих рыночные позиции в процессе создания общественных благ, и поделились с новичками полезными советами, наблюдениями и выводами.*

- *Концепция «создания общей ценности» (CSV – creating shared value) отличается от «корпоративной социальной ответственности» (КСО).* CSV представляет собой совокупность политик и практик, повышающих конкурентоспособность компании в процессе развития сообществ в регионах деловой активности. Иными словами, CSV – это интерфейс, где встречаются интересы бизнеса и общества, и создаются условия для проявления подлинной социальной ответственности, внедренной в организационную стратегию и культуру. Что касается инициатив КСО, то они, скорее, являются «периферийным» феноменом с отдельными целями, задачами и бюджетом – социальной «нагрузкой» к основному бизнесу. По мнению многих представителей экспертного сообщества, корпораций, государственных органов и гражданского общества, идея CSV имеет хорошие шансы на успех, поскольку конечные результаты подобных инициатив отражают потребности всех причастных сторон: «Выгода + Социальная цель = Положительный устойчивый результат для компании и сообщества».
- *Мотивация имеет ключевое значение.* Создание общей ценности – непростая задача, требующая времени, освоения новых компетенций и мобилизации разных видов ресурсов. Соответственно, успех CSV во многом зависит от готовности компании к внедрению социальной цели в стратегию бизнеса и к последующей непрерывной работе в новом формате.
- *Активная позиция руководства ускоряет модернизацию подходов к ведению бизнеса.* Для успеха CSV нужны смелые лидеры, способные покинуть зону комфорта во имя достижения общественно значимой цели. Они должны искать единомышленников на всех уровнях организации и вовлекать их в работу по изменению культуры и практики основного бизнеса.
- *Согласование социальных и деловых целей – хорошее начало.* По сути, общая ценность формируется в процессе осознания и рассмотрения сильных и слабых сторон бизнеса в контексте социальных потребностей внешнего окружения. Данная работа начинается с поиска ответа на фундаментальный вопрос: «*Решением какой социальной проблемы могла бы заниматься компания, используя свои уникальные ресурсы и положение на рынке и в обществе?*». Подобные дискуссии стали отправной точкой для целого ряда инициатив в разных сферах деятельности:
  - *Здравоохранение.* Южноафриканская страховая компания Discovery стала активным пропагандистом здорового образа жизни и существенно снизила средний размер страхового возмещения, подлежащего выплате.
  - *Экономическое развитие.* Корпорация Yara International помогла африканским фермерам повысить доходы, обеспечив доступ к поддерживающей инфраструктуре, и увеличила объемы продаж в данном регионе.
  - *Защита окружающей среды.* Австралийский производитель краски Ecolour сконцентрировал усилия на создании экологически безопасной продукции, сократил выбросы парников газов, и добился признания широкой аудитории потребителей).
- *Новаторство и внутрикорпоративное социальное предпринимательство (intrapreneurship) – движущие силы CSV.* Идеи создания общей ценности процветают в обстановке, благоприятной для инноваций и творчества, и воплощаются в жизнь сотрудниками с активной гражданской позицией и предпринимательским мышлением.
- *Обучение в процессе работы – лучший способ движения к цели.* Чтобы научиться созданию общей ценности, необходим опыт, позволяющий анализировать успехи / неудачи и своевременно корректировать стратегию. Специалисты сети «Социальная цель, повышающая эффективность бизнеса» (Purpose with Performance Network) разработали инструмент Shared Value Canvas («Базовая структура общей ценности»), который поможет новичкам распознать ключевых игроков, определить мотивацию потенциальных партнеров, и наладить основные процессы. Создатели ресурса предупреждают о том, что CSV – это долгосрочная игра, требующая высокой самоотдачи и готовности к масштабным изменениям.

*Источник:* JS Daw & Associates, http://www.jsdaw.com/shared-value-business-at-its-best/#more-3376&sref=https://delicious.com/evdokimova/csv,favorite

## 2) КАК ИЗМЕРИТЬ «ОБЩУЮ ЦЕННОСТЬ»: МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА

*Идея создания ценности, имеющей значение для бизнеса и общества, возникла более 150 лет назад, но за долгие годы затерялась в потоке взглядов и теорий. Тем не менее, она не утратила своей актуальности и возродилась в 2006 году благодаря усилиям группы ученых и лидеров корпораций. Оценивая текущее положение дел, известный экономист Майкл Портер (Michael Porter) отмечает, что адептам «более ответственного и жизнеспособного капитализма» следует лучше освещать сильные стороны концепции и активнее вербовать единомышленников и партнеров.*

- *Индекс общественного прогресса (SPI - Social Progress Index)[1] - гибкий инструмент для формирования объективного представления о многогранной ценности.* «Не имея отчетливого представления о социальном прогрессе невозможно создать условия для поступательного экономического развития», - утверждает эксперт и формулирует для сторонников «создания общей ценности» (CSV – creating shared value) масштабную задачу, которая представляет собой сумму двух величин: «Экономическое развитие + Общественный прогресс = Инклюзивное развитие».
- *Препятствия на пути к широкому распространению практики CSV.* Представители бизнеса приветствуют прогрессивную концепцию: им нравится находить отличия между CSV, филантропией и корпоративной социальной ответственностью. Но для дальнейшего шага им необходима поддержка ключевых стейкхолдеров. В частности, компании порой отказываются обсуждать экономическую полезность социального эффекта, чтобы общественность не разглядела в стратегии CSV корыстного интереса. Это значит, что ученые и представители корпоративного мира должны объединить усилия, чтобы определенным образом «легализовать» право компаний работать с выгодой для себя, осознавая причастность к процессам развития общества.
- *Возможный вклад сферы развития в партнерскую практику и создание стратегий CSV.* Поддержка, которая может прийти со стороны организаций и специалистов, действующих в сфере внешней помощи, это опыт реализации крупных программ и наличие отработанных механизмов, позволяющих масштабировать успешные практики и доводить ценные продукты до широкой аудитории труднодоступных потребителей.
- *Мнимая опасность «растворения» CSV в повседневной работе компаний.* Благодаря предпринимательской инициативе появилось электричество, автомобили, системы управления жилищным хозяйством и т.д. К сожалению, идея служения обществу со временем «потерялась в дороге». Если внедрение концепции CSV в бизнес-стратегии поможет корпорациям найти свое «высокое предназначение», то миссия движения за создание общей ценности будет выполнена. А будут ли потом компании обсуждать CSV как нечто особенное - не так уж важно. Главное, чтобы капитализм стал неотъемлемой частью инклюзивного развития.
- *Возможности для отраслей и секторов, не нашедших своего варианта общей ценности.* Социальная проблема, требующая инвестиций и внимания, найдется всегда. Подходящими механизмами для ее решения могут оказаться социальные облигации (social impact bonds) или иные финансовые схемы, направляющие капитал в социальную сферу и обеспечивающие получение возврата или - в случае успеха - небольшого дохода. Но чтобы подобная работа была продуктивной, необходимо иметь отчетливое представление о желаемых изменениях, и учиться измерять прогресс и конечные результаты.

*Источник:* Devex Impact, https://www.devex.com/news/what-s-next-for-the-shared-value-movement-86028#.VUIiqNuEdic.twitter&sref=https://delicious.com/evdokimova/csv,favorite

[1] С дополнительной информацией об индексе SPI можно ознакомиться в статье «**Индекс общественного прогресса обретает новых сторонников**», опубликованной в Дайджест № 61 (7), июль 2015: ep-digest.ru/?page_id=2379

### 3) CSV: ИСТОЧНИКИ И ОСОБЕННОСТИ ИННОВАЦИОННОЙ ПРАКТИКИ

*Ведущие специалисты международных консалтинговых организаций провели деловую игру, посвященную инновационным подходам к «созданию общей ценности» (CSV – creating shared value). Итоги этой творческой сессии представлены в виде описания внутренних и внешних факторов, влияющих на процессы зарождения и воплощения идей, формирующих новые преимущества как для бизнеса, так и для общества.*

- *Внешние факторы, стимулирующие поиск новых решений.* События, происходящие за стенами солидных офисов, нередко способствуют появлению новых продуктов, услуг или методов ведения бизнеса. Например, намерение мэра Нью-Йорка Майкла Блумберга (Michael Bloomberg) усилить контроль за сахаросодержащими напитками, усугубляющими проблему ожирения, стало стимулом для создания более полезных продуктов. Джон Ф. Кеннеди (John F. Kennedy) однажды заметил: «Бизнес не станет ремонтировать крышу, пока светит солнце». Это высказывание не утратило актуальности и в наши дни: как показывает практика, давление извне укрепляет социальную ориентацию корпораций.
- *Внутренние факторы, стимулирующие интерес к инновациям.* Созданию общей ценности, как правило, активно содействуют «собственные» социальные предприниматели - сотрудники корпораций (intrapreneurs), которые готовы выйти за рамки служебных обязанностей и включиться в процессы развития общества в партнерстве с некоммерческим сектором, государством и даже конкурентами. Чтобы создать условия для появления таких «агентов изменений», лидеры CSV-инициатив должны действовать следующим образом:
  - воспринимать идею создания общей ценности с энтузиазмом и вдохновением;
  - следить за тем, чтобы темпы изменений не снижались;
  - влиять на мнение ключевых стейкхолдеров – как внутренних, так и внешних;
  - настойчиво преодолевать мириады разнообразных трудностей;
  - вовлекать новых людей в социально значимую деятельность;
  - демонстрировать готовность к риску; и
  - осваивать новые технологии.

Эти усилия должны сопровождаться полноценной поддержкой новых идей со стороны совета директоров корпорации и мерами по обеспечению преемственности в случае кадровых перестановок. Однако само важное – это пропаганда CSV в коллективе и ревизия политики привлечения и удержания кадров. Для решения этих задач эксперты рекомендуют вовлекать в процесс обновления бренда профессиональных консультантов, строить партнерские отношения с государством (чтобы устранять ограничения правового характера и привлекать дополнительные ресурсы), и укреплять общественное доверие посредством раскрытия информации о вкладе компании в развитие общества. Иными словами, инновационная практика – это сложный ресурсоемкий комплекс мероприятий и стратегий, который требует значительных усилий от лидеров и работников организаций, но полностью оправдывают себя в долгосрочной перспективе – создает конкурентные преимущества и открывает новые возможности для развития бизнеса.

*Источник:* Shared Value Initiative, http://sharedvalue.org/groups/best-practices-social-change-makers

### 4) ЛИДЕРСТВО НА ПАРТНЕРСКИХ НАЧАЛАХ – ВАЖНОЕ УСЛОВИЕ СОЗДАНИЯ ОБЩЕЙ ЦЕННОСТИ

*Для создания общей ценности (CSV – creating shared value) представителям бизнеса, власти и некоммерческого сектора необходимы лидерские форматы партнерских отношений, основанные на активной гражданской позиции всех вовлеченных субъектов. На смену традиционной организационной иерархии приходит коллективная работа, совместное творчество, более «демократичное» распределение полномочий и объединение разных видов ресурсов.*

- *Наличие потребности в лидерском подходе к совместной работе.* Участники инициатив, нацеленных на создание общей ценности, считают, что практика CSV нуждается в таких видах сотрудничества, которые (a) подходят для реализации долгосрочных проектов, (b) помогают

преодолевать административные и управленческие барьеры, (c) позволяют осваивать новые подходы к развитию общества, и (d) являются для вовлеченных субъектов неотъемлемой частью организационной стратегии. Чтобы действовать эффективно, все партнеры должны стремиться к достижению общей цели и делать для этого все, что от них зависит.

- *Основные характеристики «лидерства на партнерских началах» (CL - collaborative leadership)*, установленные по итогам анализа успешного опыта:
  - *Мощный потенциал коллективной команды*. Возможности для участия в общественно значимой деятельности, доступные сотрудникам всех организационных подразделений и уровней, формируют условия, при которых лидеры могут стимулировать поиск новых идей и решать социальную проблему коллективными усилиями.
  - *Свободная циркуляция информации*. Благодаря информационной открытости участники инициативы всегда осведомлены о прогрессе, готовы к обмену опытом и поиску вариантов устранения препятствий.
  - *Полное взаимное доверие*. Чтобы своевременно предотвращать конфликты и направлять энергию участников в конструктивное русло, лидеры уделяют значительное внимание формированию доверительных отношений между всеми членами «сборной команды».
  - *Совместная разработка стратегии*. В рамках инициатив, организованных по модели CL, все стратегии, планы действий и подходы к решению социальных проблем являются результатами коллективного обсуждения и творчества.
- *Принципы успешного сотрудничества*, озвученные Ассоциацией брокеров, содействующих развитию партнерской практики (The Partnership Brokers Association):
  - *Объективность*, означающая, что все партнеры имеют право участвовать в дискуссии и влиять на методы измерения и способы презентации социальных результатов.
  - *Прозрачность* (охватывающая такие понятия, как «открытость» и «правдивость»), которая является важнейшим аспектом подлинной подотчетности перед внутренними и внешними стейкхолдерами.
  - *Взаимная выгода*, представляющая собой (a) адекватную отдачу от ресурсных вложений каждого участника, а также (b) общую социальную ценность, которая превосходят преимущества одной организации и является той самой главной целью, ради которой создавалось партнерство.

*Источник:* JS Daw & Associates, http://www.jsdaw.com/collaborative-leadership-value-creation/#.VYMsqHA1GrU&sref=https://delicious.com/evdokimova/csv,favorite

## 5) СТРЕМЛЕНИЕ К СОЗДАНИЮ ОБЩЕЙ ЦЕННОСТИ – ЧЕРТА ХАРАКТЕРА СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННОЙ КОРПОРАЦИИ

*Эксперты американской организации Alliances for Discovery, объединяющей новаторов и мыслителей нового века, отмечают, что «создание общей ценности» (CSV – creating shared value) нередко воспринимается как философская абстракция. Чтобы прояснить практическую сторону вопроса, они рассмотрели CSV как ключевую поведенческую компетенцию или «характер», определяющий судьбу современного бизнеса.*

Желая показать, каким образом известный принцип «Характер – твоя судьба!» работает в деловой сфере, профессора американской и японской школ бизнеса Джулиан Грессер (Julian Gresser) и Патрисия Бадер-Джонстон (Patricia Bader-Johnston) обратились к стратегической компетенции BHI (Big Heart Intelligence / «Разум с большим сердцем»), которая приводит к общему знаменателю множество параметров жизнедеятельности корпорации. Опираясь на открытия в сфере неврологии и результаты анализа крупных информационных массивов, BHI находит объяснение таким иррациональным качествам, как смелость, изобретательность, доброта, щедрость, альтруизм и сострадание. Если обсудить идеи BHI в терминах бизнеса, то выяснится, что бренд организации, его аутентичность (подлинное отношение компании к миру / обществу) и рентабельность предприятия тесно связаны между собой. При этом, «разум с большим сердцем» является основным гарантом аутентичности бренда, которая в эпоху интернета является одним из самых ценных качеств, привлекающих

внимание огромной аудитории потенциальных потребителей: обитатели Всемирной паутины хотят видеть информацию обо всей цепочке поставок, проверяют опубликованные сведения, и оперативно разоблачают неискренний бизнес.

Организации определяют BHI по семи показателям: это системный взгляд на рабочие процессы, связь с обществом, интеграция, согласованность, гибкость, доверие и жизнеспособность. Практика показывает, что компании, уделяющие принципам BHI большое внимание, ставят перед собой реалистичные цели, тщательно анализируют риски, поощряют творческую активность и выстраивают со своими партнерами долгосрочные отношения. Чтобы оценить BHI, можно провести онлайн опрос или воспользоваться соответствующими аудиторскими инструментами. По мнению экспертов, BHI может стать хорошим подспорьем на новом витке эволюции CSV, а современные технологии помогут ускорить процесс внедрения BHI в практику корпораций. Например, некоторые компании уже обратились к ресурсу Visual Matching Engine (VME), с помощью которого можно составить профиль BHI/CSV и сравнить результаты с показателями других игроков.

Согласно прогнозам авторитетных «фабрик мысли» (think tanks), в ближайшие 50 лет функцию основных двигателей прогресса будут выполнять пять «стратегических» отраслей технологической сферы: биотехнологии, нанотехнологии, а также информационные, когнитивные и квантовые технологии. Какую роль эта «большая пятерка» сыграет в жизни общества? - можно только предполагать. Многое (точнее, практически все) будет зависеть от людей, принимающих решения на разных уровнях. Поэтому стоит стремиться к тому, чтобы разум и сердце сосуществовали в полной гармонии.

*Источник:* Stanford Social Innovation Review,
http://www.ssireview.org/blog/entry/beyond_shared_value_character_as_corporate_destiny?utm_source=Enews

### 6) СОЗДАНИЕ ОБЩЕЙ ЦЕННОСТИ УСКОРИТ ВЫПОЛНЕНИЕ ЦЕЛЕЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

*Всемирный экономический форум – 2015 (The 2015 World Economic Forum), прошедший в швейцарском Давосе, показал, что концепция «создания общей ценности» (CSV – creating shared value) стремительно расширяет ряды своих сторонников. Делегаты отметили, что мировое сообщество выполнило всего лишь три из восьми Целей развития тысячелетия (Millennium Development Goal), принятых странами-членами ООН в 2001 году, и в ожидании новых Целей устойчивого развития (Sustainable Development Goals) обсудили перспективы использования стратегий CSV для решения сложнейших проблем XXI века.*

Ожидается, что Цели устойчивого развития (SDGs) будут утверждены в ближайшем будущем – в сентябре 2015 года. Они представляют собой новый общественный договор, который определяет роли частного сектора, гражданского общества и государственных структур в процессе искоренения бедности, обеспечения продовольственной безопасности, формирования инклюзивной и равноправной системы образования, развития регенеративной энергетики, сохранения биоразнообразия планеты, укрепления мира и т.д. В обширном меню, отражающем 17 целей и 169 задач / ожидаемых результатов, корпорации смогут выбрать идеи, соответствующие специфике их бизнеса, и обновить свои стратегии с учетом приоритетов глобального масштаба. Чтобы ускорить создание межсекторных партнерств, необходимых для успешного выполнения SDGs, Инициатива «Общая ценность» (The Shared Value Initiative) в сотрудничестве с Фондом ООН (The UN Foundation) провела в рамках Форума специальное совещание, в котором приняли участие 45 лидеров корпораций и некоммерческих организаций. Участники встречи оценили накопленный опыт, обсудили перспективы создания общей ценности в контексте выполнения целей SDGs, и подготовили рекомендации для тех, кто собирается освоить практику CSV:

- *Формируйте единое представление о проблеме.* Успешные партнерские инициативы, объединяющие усилия многих стейхолдеров (multi-stakeholder partnerships), всегда опираются на общее понимание причин, порождающих социальную проблему. Когда основные потребности установлены, организациям следует провести диагностику системы, определить ее слабые места, и сформировать список субъектов, влияющих на состояние дел в данной отрасти.

- *Разрабатывайте способы решения проблемы совместными усилиями*. Наличие общего взгляда на запросы целевых аудиторий создает благоприятные условия для совместного творчества, позволяющего выполнять намеченные планы с учетом сильных сторон каждого партнера.
- *Учитесь взаимодействовать с конкурентами на партнерских началах*. Чтобы устранить ограничения системного характера, создающие проблемы для всех субъектов рыночного сегмента или отрасли, нужно действовать сообща. «Неконкурентное сотрудничество» (non-competitive collaboration) хорошо показало себя в рамках таких направлений, как развитие кластеров и/или цепочек поставок сельскохозяйственной продукции; развитие предпринимательства; и проведение конкурсов для соискателей заказов на местные закупки.
- *Вовлекайте в создание общей ценности сотрудников корпораций*. Чтобы стратегия CSV стала «частью жизни» организации, ее должны поддержать работники компании, действующие на всех организационных уровнях. Разработайте систему стимулов, которая поможет мобилизовать сотрудников с активной гражданской позицией (внутренних «агентов изменений») и ускорит модернизацию корпоративной культуры.
- *Инвестируйте ресурсы в развитие институционального потенциала*. Успешные партнерства никогда не экономят на «опорной структуре», которая должна поддерживать процессы коммуникации, координировать работу всех участников инициативы, и обеспечивать согласованное движение к поставленной цели.

Размышляя о результатах дискуссий и рекомендациях участников Форума, администратор Программы развития ООН (UNDP - The United Nations Development Programme) Хелен Кларк (Helen Clark) отметила: «Бизнес является частью общества. Если он не сыграет отведенную ему роль, то никакого прогресса не будет, а устойчивое развитие станет недостижимой мечтой».

*Источник:* Shared Value Initiative,
(1) http://sharedvalue.org/groups/addressing-sustainable-development-goals-shared-value-agenda-2015-world-economic-forum-davos
(2) http://sharedvalue.org/groups/davos-roundtable-shared-value-and-multi-stakeholder-partnerships

## 7) ИНТЕРВЬЮ С ЛИДЕРОМ MDG HEALTH ALLIANCE: СТРАТЕГИИ СОЗДАНИЯ ОБЩЕЙ ЦЕННОСТИ ПРИВОДЯТ К УСТОЙЧИВЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ В ОБЩЕСТВЕ

*Объединение MDG Health Alliance было создано по инициативе специального эмиссара ООН для содействия выполнению Целей развития тысячелетия в сфере здравоохранения. Оценивая шансы на снижение показателей преждевременной смертности среди женщин и детей, вице-председатель этого уникального альянса Лейт Гринслэйд (Leith Greenslade) отметила, что охрана здоровья является малоосвоенным сегментом рынка, открывающим широкие возможности для участия бизнеса в социальных преобразованиях.*

- *Почему организации, обеспечивающие выполнение Повестки дня развития на период после 2015 года в сфере охраны здоровья, считают «создание общей ценности» (CSV – creating shared value) важным направлением?* Частный сектор становится влиятельной силой развития и создает множество рабочих мест в странах с низкими доходами, где ограниченный доступ к медицинским услугам является одной из самых острых проблем. Получив работу, люди увеличивают доходы и улучшают условия жизни, а бизнес, инвестирующий ресурсы в здравоохранение, получает более активных работников и потребителей. Однако следует понимать, что подобные изменения не происходят за один день. Поэтому инициативы CSV должны ориентироваться на долгосрочную перспективу.
- *Какую проблему представители сферы глобального здравоохранения считают самой актуальной, и какие надежды возлагают на развитие практики CSV?* Последние доступные данные за 2013 год (2013 Global Disease Burden) свидетельствуют о том, что самые многочисленные группы риска, подверженные опасным заболеваниям, сконцентрированы в развивающихся странах. Без участия корпораций эти аудитории (представленные, как правило, беднейшими слоями населения) не смогут включиться в экономические процессы и, следовательно, не улучшат свое положение. К счастью, некоторые компании уже приступили к реализации стратегий, которые приносят пользу всем причастным сторонам и создают возможности для развития сообществ.
- *Какие возможности для инноваций предлагают бизнесу новые Цели устойчивого развития (SDGs - Sustainable Development Goals).* Новая повестка дня озвучивает цели, связанные с

профилактикой недоедания, усилением безопасности дорожного движения, обеспечением населения чистой водой и т.д. Помимо этого, Цель № 17 призывает участников социальных преобразований действовать сообща, вовлекая в решение комплексных проблем разных стейкхолдеров. Если стратегии CSV будут выполняться с учетом данных приоритетов, то социально-экономический эффект подобной работы может оказаться весьма впечатляющим.

- *Каким образом можно убедиться в том, что создаваемая ценность имеет значение как для бизнеса, так и для общества?* Цель № 17 будет оснащена сотнями показателей, по которым нации будут оценивать собственные результаты и передавать эти сведения для подготовки агрегированных данных о глобальном прогрессе. Корпорации смогут использовать эти показатели для оценки собственных достижений.
- *Что препятствует созданию общей ценности, и что можно сделать для преодоления этой трудности?* Бытует мнение, что постоянная забота о получении прибыли не позволяет бизнесу полноценно участвовать в развитии общества. Однако практика показала, что организации из разных секторов, имеющие разные интересы и цели, могут договариваться и получать от вложенных ресурсов весьма существенную положительную отдачу, открывающую преимущества для каждой из сторон. Чтобы подобные примеры перестали быть исключением, участникам социальных преобразований нужна система, позволяющая гибко регулировать конфликты интересов, продуктивно использовать систему стимулов и наказаний, и действовать с учетом общественных интересов. Помимо этого, бизнесу, государству и социальному сектору нужны «справедливые посредники», обладающие отличными переговорными навыками и способные координировать крупные инициативы с участием многих стейкхолдеров.

*Источник:* Shared Value Initiative, http://sharedvalue.org/groups/long-term-impact-shared-value-health-strategies?utm_medium=social

### 8) ОПЫТ КОМПАНИИ GSK: ОБЩАЯ ЦЕННОСТЬ – ДОСТОЙНОЕ БУДУЩЕЕ АФРИКИ

*В регионе Африки Южнее Сахары от малярии ежегодно умирают более 500 000 человек, среди которых основную часть составляют дети в возрасте около пяти лет. Причины удручающей ситуации заключаются в отсутствии необходимых медикаментов и ограниченных возможностях для ранней диагностики. Не лучшим образом обстоят дела и с целым рядом других опасных заболеваний. Вкладывая значительные ресурсы в решение этих проблем, глобальная фармацевтическая компания GSK получает признание широкой аудитории потребителей и гарантии стабильности на долгосрочную перспективу.*

Корпорация GSK действует на 150 рынках и является собственником 84 производственных линий, размещенных в 36 странах. Помимо этого, в США, Великобритании, Бельгии и в Китае активно работают исследовательские центры компании. В течение последних десяти лет GSK провела значительные внутренние реформы и переориентировала свой бизнес на удовлетворение запросов массового потребителя. Особое внимание организация уделяет Африке, которая несет на себе 24% глобального бремени в виде заболеваний, но при этом отстает по показателю занятости (доля работников лечебных учреждений Африки в мировом раскладе составляет всего 3%) и по объему затрат на здравоохранение (всего 1%). Чтобы откликнуться на потребности, не получающие надлежащего отклика на протяжении многих лет, компания GSK запустила ряд научно-исследовательских проектов. Эти инициативы закладывают основу для изучения, лечения и профилактики заболеваний, которые Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ / WHO – The World Health Organization) сочла самыми опасными – это ВИЧ / СПИД, туберкулез и малярия. А чтобы новые лекарства не залеживались на полках и служили своему предназначению, в 2014 году корпорация стала предлагать «наименее развитым странам» (НРС)[2] рецептурные препараты и вакцины по тем ценам, которые данные государства могут себе позволить исходя из уровня доходов и платежеспособности. Благодаря такой политике НРС, входящие в целевую группу Глобального альянса по вакцинации и иммунизации (GAVI — The Global Alliance for Vaccines and Immunization), приобретают жизненно важные препараты всего за 25% от той цены, которую платят процветающие

[2] **Наименее развитые страны** (LDCs - least developed countries) - это официальный термин ООН, который распространяется на страны с низкими значениями таких показателей, как ВВП на душу населения, уровень и качество жизни, обеспеченность граждан основными жизненно важными ресурсами и др.

страны, а GSK, в свою очередь, получает возможность для оперативного распространения инновационных разработок. Помимо этого, компания предоставляет своим закупщикам солидные инвестиции в размере 20% от прибыли, которые используются для развития системы здравоохранения – для обучения специалистов, просвещения населения и оказания базовых медицинских услуг. Следует отметить, что снизив цены для НРС, корпорация за три года удвоила объемы поставок и повысила уровень продаж до 80% в каждой стране. Что касается систем здравоохранения, то их невозможно улучшить в одиночку. Поэтому GSK сотрудничает с тремя некоммерческими организациями - Amref Health Africa, CARE International и Save the Children, выполняющими программы в 34 странах мира. На сегодняшний день в рамках этих инициатив прошли обучение более 25 000 медработников, обслуживающих 6,5 млн людей. В настоящий момент GSK укрепляет свои позиции в Африке и, в частности, готовится к запуску новых производственных мощностей, исследовательских лабораторий и программ развития здравоохранения. Сумма, которую предполагается вложить в эти проекты на протяжении пяти лет, составляет 130 млн долларов. Накопленный опыт и дальнейшие планы GSK свидетельствуют о том, что процессы развития бизнеса и общества не только не мешают друг другу, но, скорее, открывают всем причастным сторонам новые перспективы.

*Источник:* Shared Value Initiative, http://sharedvalue.org/groups/healthier-future-africa-shared-value-0

## 9) НОВЫЕ ВЕЯНИЯ В СФЕРЕ РАЗВИТИЯ: РЕВИЗИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

*На протяжении нескольких десятков лет крупные игроки сферы глобального развития преимущественно финансировали краткосрочные проекты. Желая дать зеленый свет долгосрочным программам, способным существенно повлиять на ситуацию в обществе, американская НКО PATH («Путь») приступила к освоению нового подхода, направляющего энергию коллектива организации, доноров и партнеров на достижение устойчивых социальных результатов.*

Недостатки традиционного подхода доноров к поддержке международных некоммерческих организаций (МНКО) заключаются в следующем:

- Чтобы подступиться к решению сложных проблем, не получающих отклика со стороны действующих рынков, приходится финансировать целую «обойму» краткосрочных проектов с высокими транзакционными издержками, вызванными многократной подготовкой / утверждением заявок и выполнением процедур закрытия / подписания соглашений о гранте.
- «Дробное» финансирование создает ситуацию нестабильности и нередко приводит к оттоку ценных специалистов и распаду проектных команд.
- Непродолжительные финансовые циклы размывают конечные цели инициатив, поскольку результаты и показатели успеха (так же как инвестиции) ориентируются на краткосрочную перспективу.

Стремясь сократить расстояние между замыслом и масштабным воплощением прогрессивных идей, в 2013 году НКО PATH приступила к разработке новой операционной модели, положившей начало созданию новой стратегии, освоению новых механизмов привлечения ресурсов, и построения партнерских отношений с корпорациями и агентствами сферы развития. Новая модель основана на использовании общей платформы, позволяющей одновременно управлять 56 проектами вакцинации женщин и детей в разных регионах планеты. Представители PATH не советуют начинать подобные реформы с нуля, и настоятельно рекомендуют обращаться за помощью к знатокам сферы цифровых технологий и экспертам в вопросах оценки рисков и управления крупными программами. Кроме того, для перевода программ и проектов на общую платформу, необходимо выполнить следующие условия:

- Сформировать компетенции, обеспечивающие переход от управления проектами к управлению программными портфелями;
- Привлечь экспертов или научиться оценивать проекты разного формата и содержания;
- Внедрить новые подходы к управлению талантами, инициативами и финансами;

- Разработать стратегию, способную свести воедино отдельные проекты и постоянные программы с разными тематическими и географическими приоритетами;
- Привлечь «гибкое» финансирование, открывающее возможности для взаимного усиления и равномерного выполнения всех программ, приближающих достижение долгосрочной цели.

В настоящий момент глобальная медийная платформа Devex в сотрудничестве с Инициативой «Общая ценность» (The Shared Value Initiative) и консалтинговым агентством FSG (США) изучает опыт внутренних преобразований, проведенных командой PATH и рядом других крупных МНКО. Специалисты Devex планируют выяснить, в какой мере данные организации подготовлены к реализации масштабных партнерских программ и получению существенных результатов, представляющих интерес для всех причастных сторон – бизнеса, государства и общества.

*Источник:* Devex Impact, https://www.devex.com/news/reimagining-the-ingo-business-model-86246

### 10) ИНТЕРВЬЮ С ЛИДЕРОМ TECHNOSERVE: СТРЕМЛЕНИЕ ИСКОРЕНИТЬ НИЩЕТУ СТИМУЛИРУЕТ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКУЮ ИНИЦИАТИВУ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

*Международная НКО TECHNOSERVE уже много лет занимается поиском бизнес-решений для тех, кто борется с бедностью в развивающихся странах. Чтобы продемонстрировать положительную отдачу от предпринимательской смекалки в социальной сфере, глава организации Уилл Уоршоэр (Will Warshauer) дал подробное интервью в ходе Саммита лидеров создания общей ценности (The Shared Value Leadership Summit; г. Нью-Йорк, май 2015 г.).*

- *Как выглядит «общая ценность» (shared value), возникающая в процессе работы TechnoServe?* Общая ценность приобретает разные формы: это может быть укрепление связей малых фермеров с корпоративной цепочкой поставок; подготовка людей к предпринимательской деятельности; или расширение доступа к финансам. Общей характеристикой этих разных социально-экономических эффектов является то, что они сохраняются или продолжают усиливаться после завершения инициативы.
- *Какая проблема сегодня является самой актуальной, и каким образом ее можно решить посредством «создания общей ценности» (CSV – creating shared value)?* Если хорошо присмотреться к любой разновидности социального неблагополучия, то первопричиной в большинстве случаев окажется бедность. Поэтому мы боремся именно с этим злом, создавая условия, при которых люди с низкими доходами могут увеличивать заработки и улучшать положение своих семей – повышать качество жилья, получать медицинские услуги, давать образование детям и т.д. Так, благодаря помощи бизнес-консультантов и технической поддержке, организованной в рамках специальной Кофейной инициативы (Coffee Initiative), маленький кооператив-поставщик кофейных зерен Duromina (Эфиопия) стал «лучшим в Африке» и нашел партнеров в лице крупных корпораций, готовых платить за продукцию премиум-класса солидную надбавку в размере 65%. Такие бонусы используются для ремонта жилья, развития школ и строительства моста, который необходим для укрепления связей небольшого поселения с более широким сообществом и местными рынками, действующими на другой стороне реки. Иными словами, социальный эффект не только усиливается, но и приобретает новые формы.
- *Приведите пример инновационной работы, нацеленной на создание общей ценности.* Инновации нередко являются сопутствующим продуктом, который не создает, но, скорее, делает возможным создание общей ценности. Например, чтобы обеспечить услугами тысячи малых фермерских хозяйств, действующих в удаленных районах Африки, и сделать их «видимыми» для продовольственных корпораций, TechnoServe обратилась за поддержкой к Агентству США по международному развитию (USAID) и оператору сотовой связи Vodafone. В результате появился альянс фермеров CFA (The Connected Farmer Alliance), а также серия приложений для мобильных телефонов, позволяющих осуществлять платежи, заключать контракты, получать техническую поддержку, и координировать логистические вопросы.
- *Каким образом можно убедиться в том, что ценность действительно «общая»?* Мы стремимся найти ответы на ряд ключевых вопросов:
  - *Участники*: Кому наша работа полезна больше всего?

  - *Финансовая выгода*: Насколько увеличились доходы фермеров и бизнеса? Сколько появилось новых рабочих мест и/или возможностей для заработка?
  - *Устойчивость эффекта*: Сохраняется ли польза / выгода после завершения программы?
  - *Результативность*: Какой экономический результат получили целевые сообщества (или категории населения) от каждого вложенного доллара?
- *Что является самым сложным в процессе создания общей ценности, и как вы планируете преодолевать эту трудность?* Бизнес-решения, с помощью которых концепция CSV, находит реальное воплощение, как правило, имеют комплексный характер и порой зарождаются в экстремальных условиях, под давлением обстоятельств. В подобных ситуациях очень важно не допустить столкновения интересов и учесть потребности всех причастных сторон. Это значит, что участникам инициатив CSV как воздух необходимы хорошие переговорные и посреднические навыки, позволяющие действовать открыто и честно, и направлять энергию вовлеченных субъектов в конструктивное русло. Именно поэтому TechnoServe постоянно совершенствует свои «брокерские» компетенции, и очень дорожит доверием своих коллег и партнеров.

*Источник:* Shared Value Initiative, http://sharedvalue.org/groups/technoserve-reducing-poverty-drives-our-work

### 11) ИНТЕРВЬЮ С ЛИДЕРОМ ELI LILLY: СОЗДАНИЕ ОБЩЕЙ ЦЕННОСТИ ПРИВЛЕКАЕТ МИЛЛИОНЫ НОВЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

*Американская фармацевтическая компания Eli Lilly стремится обеспечить лекарственными препаратами и качественными медицинскими услугами миллионы граждан развивающихся стран. Обмениваясь опытом с коллегами и единомышленниками, президент компании Джон С. Лехлейтер (John C. Lechleiter) отметил, что благодаря работе с труднодоступными потребителями бизнес получает значительные преимущества… но только в том случае, если инициатива является неотъемлемой частью основной деятельности.*

- *Почему «создание общей ценности» (CSV – creating shared value) становится для Eli Lilly задачей первостепенной важности*? Люди, обладающие крепким здоровьем, быстро обучаются, продуктивно работают и добиваются успеха. Однако путь к здоровью зависит от множества обстоятельств социально-экономического характера. Поэтому компания выходит за рамки производства и поставки лекарственных препаратов, и стремится внести посильный вклад в повышение качества жизни людей в разных странах.
- *Какая проблема наиболее актуальна для фармацевтической отрасли, и каким образом CSV способствует ее решению?* Мы пытаемся решить сразу две проблемы: первая – это дефицит времени, высокие затраты и сложные процедуры, связанные с выводом на рынок новых лекарств, а вторая - это ограниченный доступ к препаратам для миллиардов людей. Практика CSV научила специалистов Eli Lilly нескольким важным вещам. Мы стали тщательно изучать запросы новых потребительских сегментов (для этого подходят привычные инструменты) и анализировать информацию о состоянии дел в сфере здравоохранения (эти сведения помогают согласовать возможности существующей системы с потребностями новой аудитории и действовать более эффективно). И, наконец, чтобы продемонстрировать стейкхолдерам общую ценность, мы стали искать возможности для оценки достижений с учетом пользы для бизнеса, общества и здоровья людей. Но пока Eli Lilly находится в начале пути.
- *Как выглядит инновационная деятельность, способствующая созданию общей ценности?* Для Eli Lilly инновационный компонент заключается в расширении представления о полезной отдаче от социально значимой деятельности для основного бизнеса, и в мобилизации соответствующих маркетинговых, производственных и финансовых ресурсов.
- *С какой основной трудностью столкнулась компания в процессе создания общей ценности?* Для Eli Lilly очень сложным оказался фундаментальный вопрос: «Нужна ли компании концепция CSV, чтобы выйти на новых потребителей?». В поисках ответа команда глобального офиса запустила серию экспериментальных партнерских инициатив в сфере профилактики и

лечения неконтагиозных заболеваний, и только после этого приступила к внедрению нового подхода в практику всех подразделений организации.

- *Как вы измеряете ценность, которая является общей для бизнеса и общества?* Компания хорошо оснащена инструментарием, позволяющим измерять пользу для бизнеса, а что касается социальных аспектов, то для их изучения используется фактологическая информация и результаты исследований в сфере здравоохранения. Создание общей ценности является для Eli Lilly новым опытом, поэтому дизайн оценки пока нельзя назвать совершенным. Однако лидеры организации рассчитывают на то, что взаимодействие с государственными структурами, провайдерами медицинских услуг и потребителями откроет перспективы для обучения, обмена полезной информацией и модернизации подходов к оценке.

*Источник:* Shared Value Initiative, http://sharedvalue.org/groups/how-can-eli-lilly-gain-billions-new-customers

### 12) ИНТЕРВЬЮ С ЛИДЕРОМ ФОНДА ФОРДА: СОЦИАЛЬНАЯ СПРАВЕДЛИВОСТЬ ВЫГОДНА БИЗНЕСУ

*«Частный сектор должен стремиться к тому, чтобы бизнес-планы представляли собой совокупность мероприятий, способствующих созданию общественных благ и получению прибыли», - так считает президент Фонда Форда (The Ford Foundation; США) Даррен Уолкер (Darren Walker). В ходе интервью для Инициативы «Общая ценность» (Shared Value Initiative) он также отметил, что корпорации могут внести значительный вклад в дело устранения социального неравенства.*

- *Почему фонд включил «создание общей ценности» (CSV – creating shared value) в список своих приоритетов?* Лидеры всех отраслей и секторов должны стремиться к объединению усилий для создания широкого спектра благ и преимуществ, представляющих интерес для разных стейкхолдеров. Только так организации разных форм собственности должны доказывать свое право на существование в современном мире.
- *Какой актуальной проблемой сегодня занимается фонд, и какую роль в этом процессе играет концепция CSV?* Разные формы неравенства – вот откуда проистекает социальная несправедливость. Однако самое очевидное неравенство – экономическое. Его культивируют и поддерживают рыночные механизмы. Это значит, что некоммерческие организации не справятся с этой проблемой без поддержки корпораций.
- *Какую инновационную практику поддерживает ваша организация, чтобы внести ощутимый вклад в создание общей ценности?* Нас интересует устранение неравенства в масштабах целой системы. Например, один из наших грантополучателей - Sustainable Food Lab («Лаборатория ведения сельского хозяйства с учетом принципов устойчивого развития») – помогает «кофейным» компаниям совершенствовать цепочки поставок за счет более внимательного отношения к запросам малых фермеров Центральной Америки, которые выращивают кофейные зерна для рынков США. При этом мы нередко дополняем традиционный грантмейкинг «инвестициями, содействующими выполнению программ» (program-related investments). Так, недавно фонд предоставил средства венчурной организации Core Innovation Capital («Капитал для инноваций»), которая, в свою очередь, инвестировала ресурсы в финансовую компанию Progreso Financiero, распределяющую малые займы среди испаноамериканцев, не имеющих кредитной истории. И еще один вопрос, имеющий для нас принципиальное значение – это высокие стандарты деловой практики. Поэтому фонд поддерживает Совет по стандартам финансовой отчетности о вкладе в устойчивое развитие общества (SASB - The Sustainability Accounting Standards Board), который уделяет внимание не только финансовым результатам корпораций, но также их экологическим, социальным и управленческим показателям.
- *Какое препятствие на пути к созданию общей ценности фонд считает самым существенным?* В деловом мире становится все больше людей, обеспокоенных усилением социальной несправедливости, поэтому некоммерческому сообществу (и в том числе – фондам) следует активнее взаимодействовать с бизнесом, постоянно развивая свои партнерские компетенции. Однако примеров CSV с участием НКО пока немного. Это и есть основной недочет, определяющий задачу на ближайшее будущее.

*Источник:* Shared Value Initiative, http://sharedvalue.org/groups/social-justice-good-business

**13) В ИНДИИ ПОЯВИЛСЯ ОФИС ИНИЦИАТИВЫ «ОБЩАЯ ЦЕННОСТЬ»**

*С момента своего официального открытия в мае 2015 года Инициатива «Общая ценность - Индия» (SVII - The Shared Value Initiative India) активно работает над выполнением целой серии важных задач, включающих (a) продвижение идеи инклюзивного бизнеса; (b) формирование межсекторных партнерств, способных заниматься решением сложных социальных проблем; и (c) распространение успешного опыта индийских и зарубежных организаций.*

SVII будет аккумулировать знания и опыт, проводить и/или координировать исследования на территории Индии, и обеспечивать взаимодействие между глобальными лидерами и местными организациями, приступающими к «созданию общей ценности» (CSV – creating shared value). Ожидается, что новую практику сочтут перспективной многие корпорации, действующие в сфере финансов, здравоохранения, нефти и газа, информационных технологий и тяжелой промышленности. Партнерами прогрессивного бизнеса, заинтересованного в решении социальных проблем и укреплении своих позиций, станут государственные учреждения, организации гражданского общества, СМИ и научные институты, приветствующие идею «нового капитализма», воссоединяющего интересы бизнеса и общества. Индия является одной самых населенных стран мира, и это значит, что инициативы CSV могут благотворно повлиять на жизнь значительного числа граждан и внести заметный вклад в общественный прогресс. Чтобы активизировать эти процессы, SVII будет проводить Саммиты лидеров CSV и семинары, отвечающие запросам целевых аудиторий; формировать мозаику индийских предприятий, осваивающих концепцию CSV; выпускать тематические публикации и распространять знания с помощью социальных медиа и других онлайн инструментов.

*Источник:* Shared Value Initiative, http://sharedvalue.org/groups/new-regional-partner-shared-value-initiative-india

## СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ:

### РАЗЛИЧАЮТСЯ ЛИ ОБЩИЕ ЦЕННОСТИ И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА? ПЕРЕСМОТР ОТЧЕТА ОБ УСТОЙЧИВОМ РАЗВИТИИ

*главная » группы » сообщество инициатив общих ценностей » различаются ли общие ценности и социальная ответственность бизнеса? Пересмотр отчета об устойчивом развитии*

*Автор: Чили Хидальго | Заместитель директора компании FSG | 16 октября, 2014*

FSG только что завершил годичный исследовательский проект по созданию общей ценности в добывающей отрасли промышленности. Мы нашли несколько воодушевляющих примеров компаний, которые осуществляют переход к общей ценности, а также несколько примеров внедрения программ общих ценностей в разных компаниях. Некоторые компании идут дальше и начинают внедрять общую ценность в бизнес, в подходы по решению общественных проблем, организационную динамику, способы, с помощью которых измеряются социальные результаты, способы организации партнерств, предпринимая шаги, представленные ниже в таблице:

| Элемент | Обычный Бизнес | Начальный Прогресс | Внедренные Общие Ценности |
|---|---|---|---|
| **Подходы к решению Социальных Проблем** | • Акцент на снижение краткосрочных рисков<br>• Репутация/ SLTO (Социальная лицензия на работу) воспринимается как первичный результат | • Некоторое понимание основных причин риска<br>• SLTO (Социальная лицензия на работу) рассматривается скорее как индикатор, чем результат | • Программы разработаны для решения основных социальных проблем<br>• SLTO (Социальная лицензия на работу) рассматривается как побочный продукт успешного внедрения программы |
| **Организационная динамика** | • Социальное инвестирование изолировано от бизнеса<br>• Структура стимулирования не включает в себя решение социальных вопросов<br>• Недостаточно явное пересечение бизнеса и социальных проблем<br>• Социальные вопросы не являются частью базовых ценностей компании | • Наличие некоторых кросс-функциональных взаимоотношений для развития уникальных программ<br>• Социальные вопросы включены в планирование всех фаз проекта<br>• Появление кадрового состава/социальных экспертов<br>• Развитие инструментов для расширения всеобщей осведомленности | • Планирование проекта подразумевает передачу социальных вопросов от фазы к фазе проекта<br>• Решение социальных вопросов входит в должностные обязанности работников компании<br>• В компании существует глубокое понимание и осознание проблем, появляющихся на пересечении интересов бизнеса и общества |
| **Измерение Социальных результатов** | • Определение ограничивается финансовыми взносами<br>• Социальный результат программы не определяется | • Отслежены ключевые показатели и определены основные социальные нужды<br>• Создана система определения социальных результатов | • Программы включают в себя продуманное определение результатов бизнеса и социальных результатов<br>• Компания может определить свой вклад в решение социальной проблематики |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Подход к сотрудничеству** | • Сотрудничество ограничено договорным сотрудничеством с НПО | • Опытное сотрудничество, разработанное совместно с одним или двумя другими участниками<br>• Разработана модель сотрудничества | • Компания старается активизировать широкий спектр партнерств для решения социальных вопросов местного населения и населения других стран |
| **Отношение к законам** | • Быстрый ответ на установленные законы<br>• Акцент на удовлетворение требований без построения бизнес-ценностей | • Программы разработаны в соответствии с законом<br>• Для эффективности бизнеса требуется внедрение программ, соответствующих законодательству | • Для составления плана конструктивной политики созданы разные площадки, вовлекающие компании/правительства / НПО/ промышленные ассоциации |

Однако один назойливый вопрос все еще появляется у многих наших интервьюируемых: чем общая ценность отличаются от традиционной корпоративной социальной ответственности бизнеса (КСО)?

Я вспомнил этот вопрос, когда читал недавно опубликованный отчет об устойчивом развитии одной из компаний, которая участвовала в исследовании. Этот отчет – прекрасное резюме того, какие результативные действия были предприняты компанией для улучшения социальных и экологических результатов для населения, где осуществляется работа компании. Но это заставило меня задуматься: о чем бы сообщалось в отчете, если бы вместо отчета об устойчивом развитии был бы отчет об общей ценности? Если компании смогут соединить улучшенные условия для сообществ, в которых они осуществляют свои задачи, с успехом бизнеса, какие показатели они будут использовать в отчете?

Я не хочу сказать о том, что компаниям следует избегать благотворительности или КСО. В основном я хочу сделать акцент на том, чем программы КСО отличаются от стратегии общей ценности.

Чтобы показать, чем отличаются КСО от общей ценности, я провел эксперимент. Ниже представлены основные выдержки из нескольких отчетов КСО компаний добывающей отрасли промышленности. Используя данные исследования общей ценности компании добывающей отрасли промышленности, мы попытались показать, как компания может более осознанно совмещать бизнес и социальные результаты:

*Выдержка из отчета об устойчивом развитии:* «Мы потратили свыше 300 миллионов долларов на закупку местных товаров, при этом общий расход с учетом местных компаний за последние пять лет составил более чем 1 миллиард долларов».

***К чему может привести стратегия общей ценности:*** «Развивая и внедряя местных поставщиков в цепочки поставок мы сохраняем компании более 100 миллионов долларов за последние 5 лет при помощи снижения издержек, улучшения взаимоотношений с поставщиками и уменьшения задержек и перебоев в системе снабжения. Вдобавок, местные поставщики сейчас предоставляют трудоустройство для более 1000 человек местного населения».

*Выдержка из отчета об устойчивом развитии:* «Мы пожертвовали 2 миллиона долларов на строительство местной клиники».

***К чему может привести стратегия общей ценности:*** «Работая в сотрудничестве с международной НПО, мы снизили темпы распространения малярии среди местного населения на 90%, в то же самое время сократили потери человеко-часов в связи с заболеванием с 90000 в начале введения программы до 700 за этот год».

*Выдержка из отчета об устойчивом развитии:* «Мы снизили выброс парниковых газов примерно на миллион тонн, используя усовершенствованные методики».

***К чему может привести стратегия общей ценности:*** «Мы инвестируем в сокращение выбросов парниковых газов с помощью усовершенствованных методик, потому что мы считаем, что в будущем выброс $CO_2$ будет облагаться налогами, поэтому мы хотим достичь конкурентного преимущества путем уменьшения воздействия будущих законов на наш бизнес».

*Выдержка из отчета об устойчивом развитии:* «Мы пожертвовали более 1 миллиона долларов на помощь ликвидации последствий стихийных бедствий после наводнения на юге страны».

***К чему может привести стратегия общей ценности:*** «Вложение капитала в подготовку к катастрофам и авариям, в способность к ответным действиям и деятельность по восстановлению, создает более крепкие и стойкие сообщества и помогает обеспечить непрерывность ведения бизнеса в условиях серьезного происшествия. В дополнение к пожертвованиям на восстановление последствий катастроф, мы восстановили береговые линии возле нашего оборудования и системы трубопроводов, чтобы лучше защитить наши ресурсы и местное население от событий, связанных с изменением климата».

*Выдержка из отчета об устойчивом развитии:* «Мы вложили 1 миллион долларов в школьный округ для оказания поддержки программ по развитию грамотности и карьерного роста».

***К чему может привести стратегия общей ценности:*** «Мы считаем, что делать вложения в развитие местной рабочей силы - это обязанность бизнеса. Наем на работу экспатриантов стоит в десять раз дороже, чем наем местных людей. Развитие местной рабочей силы не только помогает бизнесу, но также предоставляет доступ местному населению к более высокооплачиваемой работе и дает прекрасные возможности для экономического развития».

Что вы думаете об этих предложениях? Ясна ли разница между КСО и общей ценностью? Считаете ли вы, что стратегия общей ценности будет более выгодной для компаний? Оставляйте ниже ваши комментарии. И узнайте больше об Общей Ценности в добывающей отрасли промышленности из нашего последнего отчета: *Добывающая промышленность и общественное развитие: Создание Общей ценности в Компаниях и Сообществах Нефтяного, Газового и Горнодобывающего секторов промышленности*

*Источник:* *http://sharedvalue.org/groups/are-shared-value-and-corporate-social-responsibility-different-sustainability-report-re?utm_medium=social&utm_campaign=20141016extractives&utm_source=svi*