

**КОНЦЕПЦИЯ ОБЩЕЙ ЦЕННОСТИ (CSV) ПРИМЕНИТЕЛЬНО  
К ОБЕСПЕЧЕНИЮ ИНКЛЮЗИВНОГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ**

© 2020 Р.Р. Гильфанов, А.В. Шепелев\*

В статье рассматривается концепция CSV с точки зрения обеспечения инклюзивного развития отдельных территорий. Подразумевается, что взаимосвязь социального и экономического прогресса способна стимулировать новые волны глобального развития. В ходе исследования использовались такие методы, как бенчмаркинг, метод научных абстракций, методы анализа и синтеза. Сделаны выводы о возможности создания экономической стоимости посредством формирования социальной ценности; критерий оценки подлинного социального предпринимательства рассматривается с точки зрения его способности создавать общие ценности, а не только социальные блага, для обеспечения же инклюзивности развития территорий, на которых присутствует компания, ценность должна создаваться не только для акционеров, но и для общества в целом.

**Ключевые слова:** индекс инклюзивного, или включенного развития, Inclusive Development Index (IDI), концепция общей ценности, Creating Shared Value (CSV).

**Основные положения:**

- ◆ концепция общей ценности (Creating Shared Value, CSV), которая состоит в усилении взаимосвязи между социальным и экономическим прогрессом, может стать источником новой волны глобального развития, основанного на принципах инклюзивного развития, особенно в условиях меняющегося “ковидного” поведения потребителя;
- ◆ новые задачи развития CSV состоят: в создании системы измерения создаваемых благ; в создании “правил игры” - законов, институтов и стандартов деловой практики, реализуемой в рамках концепции CSV; в публичной демонстрации достижений компаний, которые используют концепцию CSV; в широкой разъяснительной работе о возможности совмещения решения социальных проблем с одновременной реализацией прибыльных стратегий, что становится особенно актуально в условиях пандемии.

**Введение**

Современное состояние национальных экономик, неравномерность развития не только отдельных стран, но и территорий внутри них, подвигло ученых и практиков к поиску новых форм оценки экономического развития стран и территорий. Такой формой стал индекс инклюзивного, или включенного развития (Inclusive Development Index, IDI), о применении которого были достигнуты договоренности на Всемирном экономическом форуме в Давосе в январе 2018 г.<sup>1</sup>

В докладе ВЭФ говорится, что появление подобного индекса было вызвано тем, что “десятилетия, в течение которых отдавался приоритет экономическому росту перед социальной справедливостью, привели к исторически высоким уровням неравенства в

благополучии и доходах. Это заставило правительство пропустить благотворный цикл, в котором рост усиливается благодаря более широкому распределению и генерируется без чрезмерного давления на окружающую среду или обременения будущих поколений”<sup>2</sup>.

IDI является комплексным показателем, который формируется из таких значений, как рост и развитие; инклюзивность; межпоколенческая справедливость и устойчивость.

Как правило, когда речь идет об инклюзивном развитии, в поле зрения попадают правительства стран и регионов. Однако высказывание предположение, что компании могут оказывать не меньшее влияние на инклюзивный характер развития территорий своего присутствия, в том числе через создание общих ценностей.

\* Гильфанов Рустам Рашидович, аспирант Центра перспективных экономических исследований Академии наук Республики Татарстан, г. Казань; Шепелев Артем Васильевич, кандидат экономических наук, доцент кафедры прикладного менеджмента Самарского государственного экономического университета. E-mail: rus.kamtent@mail.ru.

Идея создания общих ценностей не нова. Идеологами “гуманистического капитализма” М. Портером и М. Крамером была предложена концепция создания общей ценности - CSV (Creating Shared Value), которая состоит в усилении взаимосвязи между социальным и экономическим прогрессом и может стать источником новой волны глобального развития (2011)<sup>3</sup>.

Концепция CSV была представлена как “большая идея”, которая может помочь в лечении “болезней капитализма”, а именно неравномерности развития и социального неравенства. В результате концепция CSV прочно укоренилась не только в области бизнес-стратегий, но и в более широком контексте поиска решений по преодолению неутешительных последствий финансово-экономического кризиса 2007-2008 гг.

Концепция CSV состоит в постоянных практиках и политиках, реализуемых компанией, направленных, с одной стороны, на обеспечение конкурентоспособности, а с другой - на формирование благоприятных социально-экономических условий для сообществ, в рамках которых функционирует компания. При этом сама ценность определяется как соотношение полученной выгоды и соответствующих затрат, а не только как выгода сама по себе.

Дискуссия о полном крахе финансовой системы и последовавшей за этим Великой рецессией велась многими авторами, в частности Чангом (2010)<sup>4</sup>, Кристиано (2015)<sup>5</sup>, Краучем (2013)<sup>6</sup> и др. В последние годы дискуссии стали еще более фундаментальными; экономические комментаторы, такие как Пол Мейсон (2015)<sup>7</sup>, и всемирно известные ученые, такие как экономический социолог Вольфганг Штрек (2016)<sup>8</sup>, даже предсказывали неминуемую гибель капиталистической системы. Еще до начала пандемии практически все развитые страны мира столкнулись с нестабильностью экономики, неравномерностью развития различных регионов и территорий этих стран, и в 2020 г. эти проблемы только усилились. Концепция CSV является важным вкладом в одну из самых острых экономических дискуссий нашего времени, заслуживает внимания и дальнейшего изучения.

### **Методы**

Анализ, представленный в данной статье, не касается вопроса о том, как испра-

вить капитализм или макроэкономические последствия Великой рецессии. В фокусе нашего внимания сама концепция CSV и способы ее всесторонней практической реализации.

Сначала мы проанализировали рейтинг “Change the Word list” - “Список компаний, меняющих мир к лучшему”, составителями которого выступили М. Портер и М. Крамер. В рейтинг была включена 51 компания из 200 изученных. Оценка проводилась по комплексу критериев, включающих следующие:

- ◆ инновационный подход к ведению бизнеса;
- ◆ социальный эффект, иллюстрирующий масштаб изменений в жизни большого количества людей;
- ◆ наличие конкурентных преимуществ для компании в результате использования концепции CSV;
- ◆ влияние “общей ценности” на основную деятельность компании.

Затем мы рассмотрели, как концепция CSV может быть использована вне компаний. Согласно концепции CSV, компании участвуют на разных рынках для создания социальной и экономической ценности, но Портер и Крамер не анализируют природу рынков и не дают объяснения того, как происходит создание социальной ценности с помощью рыночных механизмов.

Для проведения исследования использовались такие методы, как бенчмаркинг, метод научных абстракций, методы анализа и синтеза, которые обеспечивают системный, комплексный подход к сложному (многоэлементному) объекту исследования, коим является концепция CSV.

### **Результаты**

Итак, мы анализировали рейтинг “Change the Word list”, а также практику таких компаний, как Google, IBM, Intel, Johnson&Johnson, Nestlé, Unilever, Walmart. В результате нами были определены новые задачи развития теории и практики концепции CSV.

Первая задача - создание системы измерения создаваемых благ. Общие ценности, которые возникают в результате реализации бизнес-стратегий, открывающих преимущества как для клиентов, так и для компаний (равно как и рынки, на которых они созда-

ются), отличаются друг от друга и находят воплощение в виде разных сочетаний ресурсов и капиталов. Чтобы изучить эти сложные по составу эффекты и блага, необходимы новые исследовательские методики и гибкие подходы к оценке изменений на основе социальных, экологических и управленческих показателей. Если методологическая работа окажется успешной, то со временем компании - сторонники CSV смогут получить достоверные сведения и заявить о своем вкладе в достижение целей устойчивого развития (Sustainable Development Goals)<sup>9</sup>.

В табл. 1 приведен перечень возможного фокуса измерения, а также даны пояснения к тому, что, для чего и для кого необходимо измерять.

цепцию CSV. В числе компаний, которые активно включаются в работу по созданию общих ценностей, можно назвать Google, IBM, Intel, Johnson & Johnson, Nestlé, Unilever, Walmart.

Четвертая задача - широкая разъяснительная работа о возможности совмещения решения социальных проблем с одновременной реализацией прибыльных стратегий.

Консультанты компании Volans (г. Лондон) определили три возможных варианта будущего концепции CSV<sup>11</sup>:

1 вариант - откат назад и депрессия;

2 вариант - постепенное, "неспешное" движение вперед;

3 вариант - революционный прорыв (экспоненциальное развитие).

Таблица 1

Определение целей измерения создаваемых благ в рамках концепции CSV

Фокус измерения	Что измеряем	Для чего измеряем	Для кого измеряем
Устойчивость	Эффективность использования компанией ресурсов, характер улучшения продукции и степень влияния на сообщество территории присутствия данной компании	Снизить негативное и повысить позитивное влияние на территорию присутствия	- Руководство - Внешние стейкхолдеры
Репутация	Какой вклад в репутацию компании вносит социальное влияние	Управлять репутацией	В первую очередь, руководство
Соответствие	Соответствие законодательству, общественным политикам, стандартам и кодексам	- Гарантировать применение и соответствие - Сохранить разрешение на деятельность	- Руководство - Внешние стейкхолдеры
Определение степени влияния	Степень долгосрочного влияния деятельности компании на социальное и экономическое развитие территории присутствия	Оценить динамику изменения влияния на социальное и экономическое развитие территории присутствия	- Внешние стейкхолдеры
Общие ценности	Единство бизнеса и создания общих ценностей	Увеличить общую созданную ценность	- В первую очередь, руководство - Внешние стейкхолдеры

Вторая задача - создание "правил игры". Некоторые первопроходцы движения CSV (такие как Nestlé или Unilever) утверждают, что их многочисленные предприятия изначально работали с учетом интересов общества, но существенно повлиять на базовые ценности капитализма так и не смогли. Данный факт позволяет предположить, что система не изменится до тех пор, пока не появятся новые законы, институты и стандарты деловой практики<sup>10</sup>.

Третья задача - публичная демонстрация достижений компаний, использующих кон-

Какой из этих сценариев станет реальностью, зависит от готовности корпораций и ключевых стейкхолдеров к объединению усилий с целью формирования нового контекста, в котором ориентация предпринимателей на создание экономических, социальных и экологических ценностей, отвечающих потребностям всех причастных сторон, станет общепринятой нормой делового поведения.

Необходимо отметить, что на современном этапе есть ряд факторов, который опре-

Сравнительный анализ КСО и CSV\*

Корпоративная социальная ответственность (КСО)	Создание общих ценностей (Creating Shared Value, CSV)
Ценности: деятельность во благо общества	Ценности: экономическая выгода и социальные блага, соизмеримые с затратами
Гражданственность, благотворительность, устойчивое развитие	Совместная работа компании и сообщества по созданию ценностей
Программы осуществляются по собственному усмотрению компаний либо под давлением извне	Неразрывная связь с конкурентоспособностью
Отсутствие связи с деятельностью, нацеленной на получение максимальной прибыли	Неразрывная связь с деятельностью, нацеленной на получение максимальной прибыли
"Повестку дня" программ определяют задачи внешней отчетности и личные предпочтения	"Повестка дня" отражает специфику данной компании и формируется внутри организации
Влияние/эффекты ограничиваются "операционным следом" (footprint) корпорации и бюджетом программы КСО	Полная реструктуризация бюджета компании
Пример: справедливая/взаимовыгодная торговля	Пример: реорганизация работы с поставщиками в целях повышения прибыли и качества продукции

\* Борзаков Д.В. Развитие концепции корпоративной социальной ответственности: создание общей ценности // Проблемы и перспективы современной экономики : сборник. Воронеж, 2014. С. 60-68. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=23443855>.

деляет противоречивое отношение бизнеса к концепции CSV, а именно:

- ◆ бизнес, как правило, не рассматривает решение социальных проблем как возможность создания экономической стоимости;
- ◆ как государственные структуры, так и многочисленные общественные организации, как правило, рассматривают успех либо с позиции социального результата, либо с позиции израсходованных средств. Это создает сложности и в реализации проектов по социальному предпринимательству;
- ◆ процесс формирования общепринятого представления о потенциале и инструментах внедрения концепции CSV еще идет.

Также многие специалисты считают концепцию CSV разновидностью концепции корпоративной социальной ответственности (КСО) либо вкладом компаний в устойчивое развитие общества. А например, Д.В. Борзаков в работе "Развитие концепции корпоративной социальной ответственности: создание общей ценности", уже судя по названию, рассматривает концепцию создания общей ценности как развитие концепции КСО. Но сравнивая две этих концепции, он выявляет явные различия (табл. 2).

Ряд авторов уподобляют концепцию CSV концепции устойчивого развития. Для прояснения ситуации нами был проведен их сопоставление

Таблица 3

Сравнительный анализ концепций CSV и устойчивого развития

Концепция устойчивого развития	Создание общих ценностей (Creating Shared Value, CSV)
Содействие устойчивости - широкое понятие, отражающее потребность в общественных благах, системных изменениях и мерах, направленных на предотвращение трудностей, проистекающих из актуальных социальных и/или экологических проблем	CSV - это стратегия бизнеса и/или практика принятия решений, направленная на получение конкурентных преимуществ в процессе деловой активности, осуществляемой с учетом потребностей населения. Применяя концепцию CSV, компании рассматривают запросы общества в контексте бизнеса и обсуждают их в рыночных терминах
Стратегия устойчивого развития разрабатывается в целях более эффективного управления рисками и получения более значительных социальных результатов без каких-либо особых отклонений от сложившейся бизнес-модели	Использование CSV дает новые возможности для получения прибыли и/или освоения новых рынков в процессе решения таких сложных проблем, как безработица, климатические изменения, неравенство и т.д. Так, благодаря инициативе Ecomagination, ориентированной на разработку энергоэффективных технологий, американская корпорация General Electric (GE) в течение 5 лет практически удвоила свои доходы

ставительный анализ, результаты которого даны в табл. 3.

Как видно, концепцию CSV можно рассматривать как специфический подход к развитию компании по следующим причинам.

Во-первых, концепция CSV существенно отличается от “обычного” бизнеса своей инновационностью в различных ее проявлениях, так как “общая ценность” (shared value), как правило, является следствием разработки и внедрения нового продукта, модели или технологии. В качестве примера можно рассматривать опыт страховой компании Discovery (ЮАР) - лидера глобального рынка страховых услуг. Она предложила своим клиентам страховую программу “Жизнеспособность” (Vitality), которая пропагандирует здоровый образ жизни и коренным образом меняет подходы к ведению бизнеса. Так, в начале проекта за посещение фитнес-центров клиенты Discovery получали поощрительные баллы, влияющие на размер скидки со страховых взносов. Сегодня данный страховой продукт эволюционировал в систему, охватывающую не только занятия физкультурой, но и множество других аспектов, включая подходы к питанию. В единую базу интегрируется информация с карты компании Vitality, запущенной совместно с партнерскими организациями (магазины здорового питания, бассейны и т.д.), и информация со смартфонов, которая надежно фиксируется в базе данных и обрабатывается в автоматическом режиме алгоритмами Big Data<sup>12</sup>.

Во-вторых, исследование практики реализации концепции CSV позволило выявить, что инновации, способствующие появлению общей ценности, являются вариативным сочетанием 20 моделей и методов работы, которые удалось зафиксировать на сегодняшний день. Так, в рамках проекта по поддержке женщин-предпринимателей в Индии (Project Shakti) компания Unilever использует модель микрофинансирования, а норвежский производитель удобрений Yara стимулирует рост местной экономики посредством создания коридоров развития агропромышленных кластеров в странах Африки<sup>13</sup>.

В-третьих, CSV может быть реализована как бизнес-стратегия, формирующая рыночные преимущества в процессе решения социальных проблем. Так, компания, проявляя

заботу об экологической безопасности своей продукции, может увеличить объемы ее реализации. Примером реализации подобной стратегии является компания Unilever, которая удвоила размеры своего бизнеса, делая ставку на экологическую безопасность своей продукции, проявляя клиентоориентированность. Задачи, отражающие реализацию концепции CSV, компания включила в корпоративный “План жизни по принципам устойчивого развития” (The Sustainable Living Plan)<sup>14</sup>.

В-четвертых, в рамках концепции CSV реализуются масштабные инициативы, соизмеримые с размерами бизнеса. Например, развивая предприятия в своей цепочке поставок, розничная сеть магазинов модной одежды TFG улучшает экономическое положение множества местных ателье, дизайнерских фирм и швейных фабрик, создавая условия для инклюзивного развития экономики.

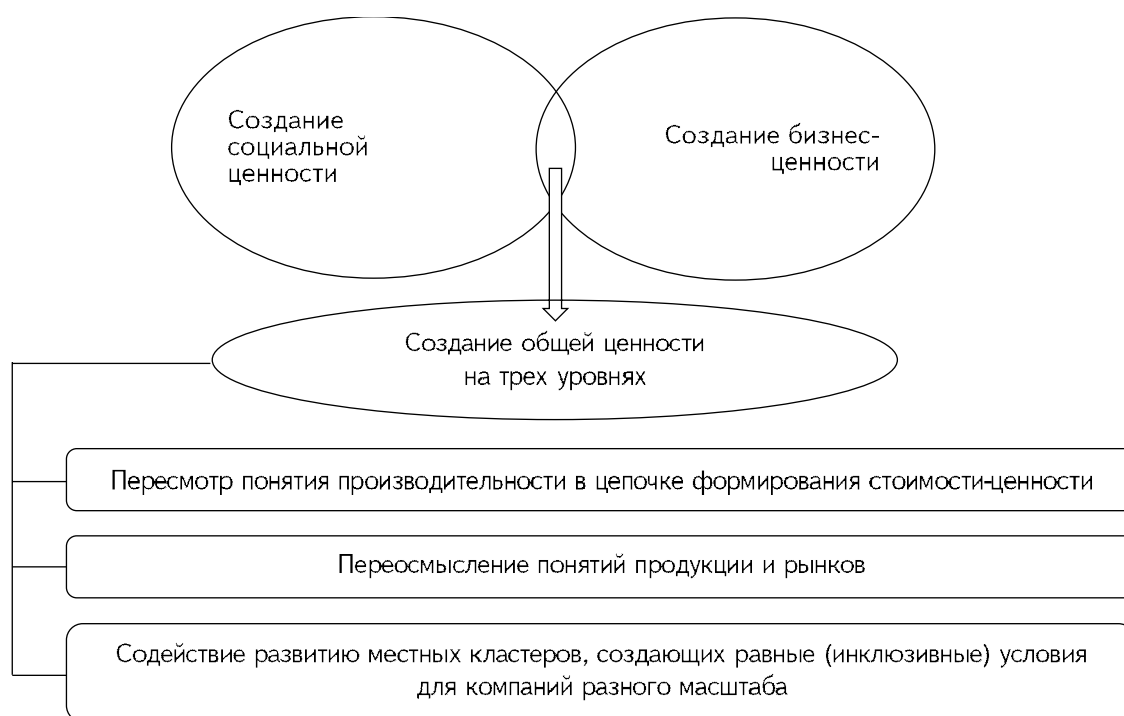
В-пятых, поддержка идеи CSV со стороны инвесторов, клиентов и партнеров пробуждает интерес компаний к развитию инновационной деятельности, способной вывести бизнес на новых потребителей, ограниченных в доступе к тем или иным продуктам и услугам, т.е. снова реализуя принцип инклюзивности развития экономики. Организации-первопроходцы, которые уже пережили самые сложные этапы разработки и запуска инициатив CSV, вероятнее всего сохраняют статус лидеров, а менее расторопные компании последуют их примеру либо утратят доверие стейкхолдеров и лишатся дальнейших перспектив.

Модель создания общих ценностей можно представить следующим образом (см. рисунок).

Совмещение социальных ценностей в виде инвестиций, которые направляются на социальные и экологические цели, и ценностей бизнеса в виде инвестиций в долгосрочную конкурентоспособность и создает общую ценность в виде инвестиций в долгосрочную конкурентоспособность бизнеса, которые отвечают социальным и экологическим целям общества, создавая условия для инклюзивного развития территорий, на которых реализуют свою деятельность данные компании.

Уровни создания общей ценности могут быть охарактеризованы следующим образом.

Пересмотр понятия производительности в цепочке формирования стоимости-ценнос-



**Рис. Механизм создания общей ценности с учетом соблюдения принципа инклюзивности развития экономики**

ти позволяет оптимизировать процессы с точки зрения их эффективности и производительности, а также снизить уровень риска социальных проблем. Если компания рассматривает имеющиеся социальные проблемы с позиции общих ценностей и в их плоскости находит способы их решения, то мы получаем усиление синергетического эффекта и условия для инклюзивного развития.

Переосмысление понятий продукции и рынков происходит за счет расширения доступа к продуктам и сервисам, которые соответствуют потребностям клиентов, что также отвечает принципам инклюзивного развития. Сегодня подробно исследуются такие категории, как структура спроса, механизмы его формирования, но недостаточно внимания уделяется аспектам полезности продукта для потребителя. А не в этом ли основа клиентоориентированности?

Развитие местных (территориальных или кросстерриториальных) кластеров создает условия для улучшения среды, влияющей на бизнес и смягчающей социальные проблемы, в силу того, что ни одна компания не является самодостаточной и ее успех зависит от смежных организаций и окружающей инфраструктуры, которая, в свою очередь,

создает условия для доступа к ней малых компаний.

В табл. 4 нами проиллюстрировано, какие социальные и бизнес-результаты могут возникнуть на каждом из уровней создания общей ценности.

Есть и объективные препятствия на пути к распространению и развитию концепции CSV.

Во-первых, интересы акционеров все еще доминируют над задачами общественного развития, соответственно, многие корпорации по-прежнему ориентируются на краткосрочные горизонты и уделяют повышенное внимание финансовым показателям. К тому же компании финансового сектора транслируют «приоритет прибыли» компаниям - соискателям заемных средств, которые, в свою очередь, стремятся выполнить требования инвесторов.

Во-вторых, социальные настроения таковы, что люди не верят в альтруизм бизнеса. Подобные настроения предопределила практика корпораций, которые нередко создавали либо усугубляли экологические и социальные проблемы, поэтому поверить в их намерение исправить ситуацию очень сложно - даже при том, что активность предпринима-

**Социальные результаты и результаты бизнеса,  
возникающие на различных уровнях создания общей ценности**

Уровень создания общей ценности	Социальные результаты	Результаты бизнеса
Пересмотр понятия производительности в цепочке формирования стоимости-ценности	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Снижение выбросов вредных веществ в атмосферу</li> <li>- Улучшение состояния здоровья</li> <li>- Улучшение питания</li> <li>- Улучшение образования</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Увеличение доходов</li> <li>- Увеличение доли рынка</li> <li>- Рост объемов рынка</li> <li>- Рост прибыльности</li> </ul>
Переосмысление понятий продукции и рынков	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Сокращение объемов используемой энергии</li> <li>- Сокращение объемов потребления воды</li> <li>- Сокращение объемов потребления натуральных ресурсов</li> <li>- Повышение уровня квалификации работников</li> <li>- Рост доходов работников</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Рост производительности труда</li> <li>- Снижение логистических и операционных издержек</li> <li>- Повышение безопасности поставок</li> <li>- Повышение качества продукции/услуг</li> <li>- Рост прибыльности</li> </ul>
Содействие развитию местных кластеров	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Повышение доступности образования</li> <li>- Рост количества рабочих мест</li> <li>- Снижение уровня заболеваемости (профессиональные заболевания)</li> <li>- Рост доходов населения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Снижение издержек производства</li> <li>- Повышение безопасности поставок</li> <li>- Улучшение инфраструктуры распределения продукции/услуг</li> <li>- Увеличение возможности доступа к рабочей силе</li> <li>- Рост прибыльности</li> </ul>

телей уже спасла от нищеты множество людей в разных странах.

В-третьих, корпорации используют социальные программы для эффективного «пиара». Компании энергично демонстрируют социальную ответственность в те периоды, когда в обществе нарастает напряжение. Энтузиазм со временем угасает, а привычка громко заявлять о добрых делах (не имеющих отношения к основному бизнесу и корпоративной культуре) остается. Данный процесс можно проследить и в современных условиях пандемии COVID-19: по мере того как пандемия затягивается, а мы все больше привыкаем к новым условиям существования, сообщения о действиях компаний, призванных снизить проблему неравенства состояния тех или иных регионов, групп населения, появляются все реже.

### Обсуждение

Каковы же условия для успешного внедрения концепции CSV в деловую практику?

1. Культура инноваций. Корпоративная культура, которая располагает к развитию новых идей, будет способствовать экспериментам на новых стратегиях роста.

2. Поддержка высшего руководства. Высшему руководству, в частности CEO, крити-

чески важно поощрять мышление в области создания общих ценностей, задавать соответствующий тон и поощрять энергию и креативность компании в целом в этом направлении.

Можно выделить черты лидеров, которые могут задавать подобный тон. Эксперты агентства FSG (США) проанализировали опыт активных участников CSV и определили общие качества, позволяющие лидерам CSV продвигать и выполнять сложные инициативы в динамичном контексте современного мира<sup>15</sup>:

- ◆ умение видеть общие цели для бизнеса и общества - это важное качество, которое, как правило, сочетается со стремлением лидеров к решению социальной проблемы и готовностью к обдуманному риску, основанному на отчетливом представлении о возможностях и потребностях своих организаций;

- ◆ системный взгляд - помогает чемпионам CSV распознавать признаки грядущих перемен в собственной отрасли, в регионе или на мировой арене. Например, увидев потребность в профилактике диабета в труднодоступных сообществах ЮАР, Бразилии, Индии и Мексики, Трейси Симз (Tracy Sims), глава Глобальной группы по вопросам корпоративной гражданственности (The Global Citizenship Group) компании Eli Lilly & Company (США),

поделился с коллегами своими размышлениями о возможностях участия бизнеса в решении нарастающей проблемы<sup>16</sup>. Его идеи стали источником мотивации для создания межсекторного Партнерства в сфере борьбы с неинфекционными заболеваниями (The Lilly NCD Partnership), которое оказывает поддержку лечебным учреждениям и множеству пациентов в развивающихся странах при активном содействии со стороны ООН и в сотрудничестве с национальными фондами, программами и научными институтами;

♦ способность взаимодействовать с разными игроками в сетевом формате - имеет критическое значение для реализации стратегий CSV, успех которых во многом зависит от взаимопонимания между организациями и субъектами, имеющими разные представления о конечных целях и способах их достижения. Умело координируя дискуссию, лидеры помогают своим партнерам формировать общий взгляд на истоки социальных проблем и принимать стратегические решения, позволяющие добиваться положительного эффекта для всех причастных сторон<sup>17</sup>.

3. Вовлеченный местный менеджмент. Высокая приверженность и управление важны на уровне бизнес-подразделений и региональных структур, так как руководители на местах лучше понимают местные потребности и условия.

4. Межструктурное взаимодействие. Стратегии CSV требуют поддержки всех необходимых структурных подразделений компании для синергии и интеграции работы в повседневную деятельность.

5. Фокус на долгосрочный успех. Руководители, ориентированные на долгосрочную стратегию CSV, должны иметь терпение видеть дальше краткосрочных проблем и пользоваться возможностями долгосрочных преимуществ, которые ложатся в основу эффективного инклюзивного развития сообществ, регионов и даже стран.

### **Заключение**

В результате проведенного исследования мы пришли к следующим выводам.

Во-первых, возможность создания экономической стоимости посредством формирования социальной ценности способствует появлению новых представлений о потреб-

ностях клиентов, производительности и внешнем влиянии на успех корпораций.

Во-вторых, центральное место должно отводиться удовлетворению многочисленных человеческих потребностей, обслуживанию новых крупных рынков, внутренним издержкам, вызванным существующими в обществе недостатками, а также конкурентным преимуществам, возникающим в результате решения социальных проблем и создания условий для инклюзивного развития.

В-третьих, первыми стали формировать общие ценности те, кто имел весьма ограниченные ресурсы, - социальные предприниматели и компании развивающихся стран, для которых задача обеспечения инклюзивности развития стоит особенно остро.

В-четвертых, критерием оценки подлинного социального предпринимательства должна быть его способность создавать общие ценности, а не только социальные блага.

В-пятых, в процессе создания общих ценностей постепенно стирается грань между коммерческими и некоммерческими организациями.

В-шестых, наибольшие возможности для создания общих ценностей формируются основным бизнесом компании.

В-седьмых, в процессе создания общих ценностей компании решают социальные проблемы, которые они не создают.

В-восьмых, концепция КСО, реализуемая многими компаниями, - это корпоративная "косметика", а необходим стратегический подход.

В-девятых, концепция CSV должна быть встроена во все бизнес-процессы компании.

В-десятых, для обеспечения инклюзивности развития территорий, на которых присутствует компания, она должна создавать ценности не только для своих акционеров, но и для общества в целом, особенно на территории своего присутствия, чему уже сегодня есть не единичные примеры.

<sup>1</sup> The Inclusive Development Index 2018 Summary and Data Highlights. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Forum\\_IncGrwth\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Forum_IncGrwth_2018.pdf).

<sup>2</sup> Индекс инклюзивного развития 2018: Всемирный экономический форум в Давосе. URL: <http://www.econominews.ru/mirovaja-jekonomika/524-indeks-inkluzivnogo-razvitija-2018-vsemirnyj.html>.

<sup>3</sup> Porter M., Kramer M. Creating Shared Value // Harvard Business Review. 2011. № 89. P. 62-77.



<sup>4</sup> *Chang H.-J.* 23 Things They Don't Tell You About Capitalism. London : Penguin, 2010.

<sup>5</sup> *Christiano L.J., Eichenbaum M.S., Trabandt M.* Understanding the Great Recession // American Economic Journal: Macroeconomics. 2015. № 7 (1). P. 110-167.

<sup>6</sup> *Crouch C.* The Strange Non-death of Neoliberalism. London : Polity, 2013.

<sup>7</sup> *Mason P.* PostCapitalism: A Guide to Our Future. London : Penguin, 2015.

<sup>8</sup> *Streeck W.* How Will Capitalism End?: Essays on a Failing System. London : Verso Books, 2016.

<sup>9</sup> Shared Value Leadership. URL: <https://www.sharedvalue.org/community/partners>.

<sup>10</sup> Nestlé. Fortune Change the World List. URL: <https://www.sharedvalue.org/partner/nestle>.

<sup>11</sup> Volans. Our Approach. URL: <https://volans.com/our-approach>.

<sup>12</sup> Создание общей ценности опирается на смелые инновации: опыт ведущей страховой компании. URL: <https://ep-digest.ru/?p=7538>.

<sup>13</sup> Sustainable Living. Were building a business the world can be proud of. URL: <https://www.hul.co.in/sustainable-living>.

<sup>14</sup> The Sustainable Living Plan. URL: <https://www.unileverusa.com/sustainable-living>.

<sup>15</sup> The Social Ecosystem Dilemma - And How to Fix It. URL: <https://www.fsg.org/publications/social-ecosystem-dilemma>.

<sup>16</sup> Общие черты лидеров, содействующих созданию общей ценности. URL: <https://ep-digest.ru/?p=7095>.

<sup>17</sup> *Peterson K.* What Do Shared Value Leaders Have in Common? URL: <https://www.fsg.org/blog/what-do-shared-value-leaders-have-common>.

*Поступила в редакцию 22.07.2020 г.*

## **THE CONCEPT OF SHARED VALUE (CSV) IN RELATION TO ENSURING INCLUSIVE DEVELOPMENT OF TERRITORIES**

© 2020 R.R. Gilfanov, A.V. Shepelev\*

The article considers the concept of CSV from the point of view of ensuring the inclusive development of individual territories. It is assumed that the relationship between social and economic progress can stimulate new directions of global development. The research used such methods as benchmarking, the method of scientific abstractions, and methods of analysis and synthesis. Conclusions are made about the possibility of creating economic value through creating social value; the criterion of true social entrepreneurship will be examined from the point of view of its ability to create shared value, not just social good, to foster inclusive development of the territories in which we operate, the value must be created not only for shareholders but also for society as a whole.

**Keywords:** Inclusive development index (IDI), Concept of shared value, Creating Shared Value (CSV).

### **Highlights:**

- ◆ the concept of Creating Shared Value (CSV), which is to strengthen the relationship between social and economic progress, can become the source of a new wave of global development based on the principles of inclusive development, especially in the context of changing “covid” consumer behavior;
- ◆ the new challenges of CSV development are: to create a system for measuring the created benefits; to create “rules of the game” - laws, institutions and standards of business practice implemented within the framework of the CSV concept; to publicly demonstrate the achievements of companies that use the CSV concept; and to raise awareness about the possibility of combining the solution of social problems with the simultaneous implementation of profitable strategies, which becomes especially relevant in the context of a pandemic.

---

\* Rustam R. Gilfanov, Post-graduate student of the center for advanced economic research of the Academy of Sciences of the Republic of Tatarstan, Kazan; Artem V. Shepelev, Candidate of Economics, Associate Professor of the Applied Management Department of the Samara State University of Economics. E-mail: rus.kamtent@mail.ru.

*Received for publication on 22.07.2020*