

# УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ В РОССИИ:

## РУКОВОДСТВО ДЛЯ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ

Институт исследований развивающихся рынков  
бизнес-школы СКОЛКОВО (IEMS)

Лаборатория устойчивого развития бизнеса

## БЛАГОДАРНОСТИ

Публикация этого доклада стала возможна благодаря поддержке компании Unilever, сооснователя и партнера Лаборатории устойчивого развития бизнеса СКОЛКОВО.

Unilever является одним из ведущих мировых производителей товаров массового потребления. Продукция компании реализуется более чем в 190 странах мира. На предприятиях Unilever во всем мире работают около 169 000 человек, а оборот компании в 2015 году составил 53,3 млрд евро. В России у Unilever 4 производственные площадки: в Санкт-Петербурге, Туле, Омске и Екатеринбурге. В 2012 году исполнилось 20 лет с момента выхода компании на российский рынок.

**Алексей КАЛИНИН**, директор Института исследований развивающихся рынков бизнес - школы СКОЛКОВО (IEMS)

**Наталья ЗАЙЦЕВА**, руководитель Лаборатории устойчивого развития бизнеса, Институт исследований развивающихся рынков бизнес - школы СКОЛКОВО (IEMS)

**Камила НОВАК**, исследователь Лаборатории устойчивого развития бизнеса, Институт исследований развивающихся рынков бизнес - школы СКОЛКОВО (IEMS)

**Анна ФИРСОВА**, исследователь Лаборатории устойчивого развития бизнеса, Институт исследований развивающихся рынков бизнес - школы СКОЛКОВО (IEMS)

## ПРОЕКТНАЯ ГРУППА

*Ни одна часть настоящей публикации не может быть воспроизведена или передана на каком-либо языке, в какой-либо форме и какими-либо способами, в том числе путем фотокопирования и записи, а также при помощи систем хранения или поиска информации.*

*Данная публикация содержит сводную информацию, поэтому предназначена исключительно для использования в качестве общего руководства.*

*Изложенные точки зрения принадлежат их авторам и могут не совпадать с позицией Московской школы управления СКОЛКОВО или с позицией любых компаний и организаций, упомянутых в докладе.*



Уважаемые коллеги!

Представляем вам доклад «Устойчивое развитие в России: руководство для транснациональных корпораций». Это уникальное аналитическое исследование, посвященное корпоративной повестке устойчивого развития и бизнес-кейсам, которые реализуются в российской бизнес-среде. Доклад был подготовлен Лабораторией устойчивого развития бизнеса Института исследований развивающихся рынков бизнес-школы СКОЛКОВО.

Основное внимание в публикации уделяется корпоративным стратегиям устойчивого развития, разработанным наиболее продвинутыми транснациональными корпорациями, которые ведут бизнес в России и в течение последних двух десятилетий способствовали внедрению более устойчивых методов развития и преобразованиям в условиях российской экономики. В процессе анализа авторы публикации попытались применить комплексный междисциплинарный подход и вынести ряд объективных аналитических суждений по данной актуальной проблеме.

В настоящем исследовании устойчивое развитие рассматривается как источник бизнес-возможностей, который предъявляет дополнительные требования к ответственным руководителям корпораций и ставит перед ними новые вызовы, вынуждая их вносить коррективы в образ мышления и подходы. Чтобы научиться своевременно реагировать на эти изменения, должностные лица корпораций должны приобрести новые практические навыки и освоить непривычный инструментарий. Таким образом, обучение и обмен знаниями становятся ключевыми

факторами трансформации бизнеса. Это руководство может оказаться полезным для сотрудников международных и российских компаний, отвечающих за разработку стратегий устойчивого развития, поскольку в нем систематизируется ряд прикладных концепций, указывающих на потенциальные возможности развития бизнеса и оценки рисков через призму устойчивого развития.

Безусловно, тема устойчивого развития обширна и динамична, а следовательно, модели устойчивого развития, которые применяются в России, можно проанализировать с разных точек зрения. Именно поэтому сфера охвата данной публикации ограничивается практическими наблюдениями и отдельными кейсами. Тем не менее мы уверены в необходимости начала обсуждения такой заинтересованными сторонами такой значимой темы, как устойчивое развитие, и надеемся, что этот доклад будет стимулировать интерес и конструктивный обмен идеями в российском бизнес-сообществе.

Мы убеждены, что, разделяя одни и те же ценности, Московская школа управления СКОЛКОВО вместе с работающими в России компаниями, ориентированными на устойчивое развитие, может оказать позитивное воздействие на деловую среду и воспитать новое поколение ответственных бизнес-лидеров, что в конечном счете будет способствовать повышению благосостояния России.

Андрей ШАРОНОВ

Ректор Московской школы управления  
СКОЛКОВО

# СОДЕРЖАНИЕ

05

## ОБРАЩЕНИЕ ДЕКАНА

08

## АНАЛИТИЧЕСКОЕ РЕЗЮМЕ

10

## ВВЕДЕНИЕ

14

## ГЛАВА 1. РОССИЯ И ДРУГИЕ СТРАНЫ БРИКС: СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТЕКСТ

- 15 РОССИЯ НА КАРТЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ
- 16 ВВОДНАЯ ИНФОРМАЦИЯ О КОМПОЗИТНОМ ИНДЕКСЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ SKOLKOVO IEMS
- 19 ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ИЗМЕРЕНИЕ
- 23 СОЦИАЛЬНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ
- 27 ЭКОЛОГИЧЕСКОЕ ИЗМЕРЕНИЕ
- 32 УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ИЗМЕРЕНИЕ
- 36 ИНСТРУМЕНТ № 1. ПРОСТРАНСТВО ДЛЯ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

38

## ГЛАВА 2. ПЕРЕДОВЫЕ ПРАКТИКИ: БИЗНЕС-КЕЙСЫ И БИЗНЕС-МОДЕЛИ

- 39 ПОРТРЕТ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ
- 43 АНАЛИЗ ЛОКАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЙ И ПРИОРИТЕТОВ
- 48 ИНСТРУМЕНТ № 2. 5 СТРУКТУРНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ
- 51 ПЕРЕДОВЫЕ ПРАКТИКИ КОРПОРАЦИЙ
  - 52 УСТОЙЧИВЫЕ ПРОДУКТЫ И МАРКЕТИНГ
  - 55 УСТОЙЧИВЫЕ ЗАКУПКИ
  - 59 ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ СЛЕД ПРОДУКТА
  - 63 ИЗМЕНЕНИЕ КЛИМАТА И ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТЬ

66 ОПЕРАЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

72 ПАРТНЕРСТВА И АССОЦИАЦИИ

80 ИНСТРУМЕНТ № 3. КЛАССИФИКАЦИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ БИЗНЕС-КЕЙСОВ ПО ИХ ВОЗДЕЙСТВИЮ НА КАТЕГОРИИ «ЗС»

82

## ГЛАВА 3. БАРЬЕРЫ И ОГРАНИЧЕНИЯ

84 ИНФРАСТРУКТУРНЫЕ БАРЬЕРЫ

84 ОТСУТСТВИЕ ПОСТАВЩИКОВ, СООТВЕТСТВУЮЩИХ ТРЕБОВАНИЯМ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

86 НЕДОСТУПНОСТЬ ИЛИ ДОРОГОВИЗНА ИНФРАСТРУКТУРЫ, ТЕХНОЛОГИЙ И РЕШЕНИЙ, СПОСОБНЫХ ОБЕСПЕЧИТЬ УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

90 ДЕФИЦИТ СПЕЦИАЛИСТОВ С НЕОБХОДИМОЙ ЭКСПЕРТИЗОЙ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

93 ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ БАРЬЕРЫ

93 ДЕФИЦИТ МЕХАНИЗМОВ ВНЕШНЕГО ФИНАНСИРОВАНИЯ

96 ОГРАНИЧЕННОЕ ПРИМЕНЕНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ ФИСКАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ ДЛЯ СТИМУЛИРОВАНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

100 НЕСОВЕРШЕНСТВО ЗАКОНОДАТЕЛЬНОЙ БАЗЫ И НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ

103 ДЕФИЦИТ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ПАРТНЕРОВ, ТАКИХ КАК МЕЖДУНАРОДНЫЕ И НАЦИОНАЛЬНЫЕ НКО

105 ОТСУТСТВИЕ И ОГРАНИЧЕННОЕ ПРИМЕНЕНИЕ СИСТЕМ МЕЖДУНАРОДНОЙ И НАЦИОНАЛЬНОЙ СЕРТИФИКАЦИИ И (ИЛИ) ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ МАРКИРОВКИ

107 ИНФОРМАЦИОННЫЕ БАРЬЕРЫ

107 НИЗКИЙ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ СПРОС НА УСТОЙЧИВЫЕ ПРОДУКТЫ И УСЛУГИ

110 ПРЕОБЛАДАНИЕ КРАТКОСРОЧНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

113 ИНСТРУМЕНТ № 4. МИРОВОЙ И РОССИЙСКИЙ ОПЫТ ПРЕОДОЛЕНИЯ ДЕСЯТИ БАРЬЕРОВ

114

## ВЫВОДЫ

116

## ПРИЛОЖЕНИЕ. МЕТОДОЛОГИЯ РАСЧЕТА КОМПОЗИТНОГО ИНДЕКСА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

118

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

# АНАЛИТИЧЕСКОЕ РЕЗЮМЕ

С начала 2000-х годов Россия входит в число стран с развивающимися рынками, которые представляют наибольший интерес для иностранных инвесторов. Согласно рейтингу А. Т. Kearney, в период с 2002 по 2013 год Россия не опускалась ниже 25-й позиции в списке стран, наиболее привлекательных для прямых иностранных инвестиций (ПИИ).

В процессе выхода на российский рынок транснациональным корпорациям (ТНК) приходится адаптировать к конкретным рыночным условиям не только основную бизнес-стратегию, но и стратегию устойчивого развития. Для каждого рынка, где работает ТНК, характерны собственные экономические, социальные, экологические и институциональные трудности, поэтому применение универсальной стратегии устойчивого развития, без учета местной специфики, нецелесообразно. Выходя на новый рынок сбыта, международная компания приступает к поиску баланса между обязательствами в области устойчивого развития, принятыми руководством в головном офисе, и потребностью в локализации.

Безусловно, работа в России в соответствии с принципами устойчивого развития может оказаться очень своеобразной и непростой задачей, что связано с «переходным» состоянием российского рынка. Некоторое сходство профильных характеристик стран БРИКС обусловило решение сопоставить совокупность факторов производства в России с аналогичными данными других членов этой группы. Основой для такого сравнения послужил Композитный индекс устойчивого развития IEMS, представляющий собой методологию определения рейтинга 142 стран по четырем измерениям устойчивого развития. Согласно этому индексу, Россия занимает 50-е место в рейтинге, то есть находится в середине списка стран по уровню устойчивого развития с учетом четырех его измерений: экономического, социального, экологического и управленческого.

Кроме того, такой анализ уровня развития стран позволяет определить операционный контекст для ТНК, поскольку содержит описание пятнадцати сильных и слабых сторон российской деловой среды, формирующих пространство для устойчивой бизнес-деятельности. В зависимости от характера бизнеса и отрасли, с которой он связан, некоторые из этих факторов приобретают большее или меньшее значение. Любой экономический, социальный, экологический и управленческий фактор может создавать потенциал для применения принципов устойчивого развития в бизнес-деятельности компаний. Например, фактор «развитая инфраструктура» означает, что иностранным инвесторам не придется нести существенные капитальные затраты, поскольку Россия располагает достаточно развитой сетью дорог, портов, аэропортов и складских помещений надлежащего качества. Государственная политика «импортозамещения» создает предпосылки для локализации производства и цепочек поставок. Высокий уровень осведомленности потребителей в сочетании с большой долей среднего класса демонстрирует готовность потребителей к приобретению товарного ассортимента, адаптированного к их потребностям. Ценным нематериальным активом для ТНК становятся трудовые ресурсы, состоящие из образованных и здоровых специалистов, среди которых можно найти кандидатов на руководящие должности с существенным опытом работы, не привлекая специалистов из-за рубежа. Особенность российского рынка заключается в том, что в одних случаях время для применения традиционных моделей в области устойчивого развития корпораций еще не пришло, а в других — уже упущено.

Помимо анализа профиля устойчивого развития страны, в данном исследовании применяется подход «от частного к общему» и выполняется оценка российской бизнес-среды с точки зрения ТНК, которым необходимо локализовать свою глобальную повестку устойчивого развития, преодолев на этом пути

определенные барьеры. Авторы исследования проанализировали выборку из 30 ТНК, представляющих пять промышленных секторов: технологии; нефтегазовое и химическое производство; здравоохранение, производство косметических товаров и фармацевтическая промышленность; производство мебели и целлюлозно-бумажная промышленность; производство товаров массового потребления, еды и напитков. В выборку для анализа попали компании, которые занимают лидирующие позиции в мировых рейтингах устойчивого развития корпораций и ведут активную деятельность в России.

Анализ повестки устойчивого развития 30 выбранных ТНК на глобальном и национальном уровнях позволил выделить пять структурных элементов: «Продукция», «Операции», «Заинтересованные стороны», «Фундаментальные факторы» и «КСО». Любой специалист по стратегии устойчивого развития, работающий в любой точке мира, может использовать их в рамках комплексной методологии. В дополнение к оценке повестки высокого уровня в области устойчивого развития в исследовании анализируется ряд наиболее эффективных инициатив, которые были реализованы в России указанными корпорациями. Этот передовой корпоративный опыт демонстрирует роль ТНК в преобразовании российской бизнес-среды — посредством обучения поставщиков, содействия развитию систем добровольной сертификации, участия в коллективном лоббировании интересов в составе промышленных ассоциаций, а также путем осуществления некоторых других видов деятельности, связанных с устойчивым развитием. Анализ эффективных бизнес-кейсов позволил выявить сферы, в которых устойчивое развитие можно превратить в выгодное вложение средств, применив подход, ориентированный на цепочки поставок, потребителей и местные сообщества.

В ходе реализации корпоративных инициатив устойчивого развития ТНК сталкиваются с десятью внешними барьерами, характерными для российской бизнес-среды. К ним относятся:

- отсутствие поставщиков, соответствующих требованиям устойчивого развития;
- дефицит специалистов с необходимой экспертизой в области устойчивого развития;
- недоступность или дороговизна инфраструктуры, технологий и решений, способных обеспечить устойчивое развитие;
- дефицит механизмов внешнего финансирования;

- ограниченное применение инструментов фискальной политики для стимулирования устойчивого развития;
- несовершенство законодательной базы и нормативно-правового регулирования;
- дефицит потенциальных партнеров, таких как международные и национальные некоммерческие организации (НКО);
- отсутствие и ограниченное применение систем международной и национальной сертификации и (или) экологической маркировки;
- низкий потребительский спрос на устойчивые продукты и услуги;
- преобладание краткосрочного планирования.

Большинство из этих барьеров имеют большое значение для бизнеса. Например, отсутствие необходимой инфраструктуры (в форме человеческого капитала или доступных технологий) определяет потребность в дополнительных затратах. Это означает, что компаниям приходится вкладывать средства в развитие социальной инфраструктуры или импортировать технологии из-за рубежа, вместо того чтобы использовать ресурсы, имеющиеся в стране. Большинство историй успеха в этом докладе посвящены усилиям отдельных корпораций в области устойчивого развития, однако мировой опыт показывает, что критическая масса, накопленная в результате коллективных действий в составе партнерских объединений, способствует преодолению внешних барьеров.

В заключение стоит подчеркнуть роль ТНК как влиятельной и эффективной преобразующей силы. За последние 25 лет в России сформировалось представление об устойчивом развитии корпораций, изменилась бизнес-среда, появились новые отрасли, а некоторые прежде существовавшие претерпели изменения. Отчасти эти позитивные сдвиги произошли благодаря тому, что ТНК, работающие в России, в своих бизнес-операциях применяли принципы устойчивого развития. Это обстоятельство позволяет надеяться, что в ближайшем будущем некоторые из перечисленных десяти барьеров будут устранены. Коллективная работа и совместные усилия различных игроков на рынке способны ускорить достижение этой цели, поскольку времена, когда компаниям удавалось в одиночку добиваться успеха, прошли. Настало время совместных действий. Только в этом случае устойчивое развитие обеспечит максимальную эффективность и станет источником прибыли для всех участников.

**В** настоящее время устойчивое развитие приобретает все большее значение для всех государств и заинтересованных сторон, особенно в бизнес-среде. 25 сентября 2015 года 193 страны, входящие в состав Генеральной Ассамблеи ООН, приняли повестку в области устойчивого развития на период до 2030 года под названием «Преобразование нашего мира». Повестка охватывает 17 Целей устойчивого развития и 169 связанных с ними целевых показателей. По сравнению с Целями развития тысячелетия на 2000–2015 годы, Цели устойчивого развития имеют более широкую сферу применения и предусматривают более активное участие корпораций в процессе устойчивого развития. Нет никакого сомнения в том, что на протяжении следующего десятилетия корпоративные стратегии будут определяться этими Целями устойчивого развития.

Вместе с тем масштаб и амбициозность этой повестки открывают перед частным бизнесом колоссальные возможности, позволяя внести свой вклад в устойчивое развитие и процветание человечества. Во всех странах мира заинтересованные стороны на национальном уровне оценивают деятельность частного бизнеса с точки зрения его влияния на общество и окружающую среду. При этом ожидания, связанные с совершенствованием работы корпораций в области устойчивого развития, постоянно растут.

**В целом компаниям приходится неустанно искать новые возможности для формирования рациональных и эффективных бизнес-кейсов.** В наши дни ведущие ТНК действуют в мировых масштабах как проводники, стимулируя устойчивое развитие и подавая пример реализации соответствующей повестки в ответ на более масштабные социальные и экологические вызовы. Кроме того, в перспективе они способны поделиться передовым опытом с теми странами, где работают. Из-за большого размера и широкого спектра деятельности таких компаний эффект от их усилий бывает очень заметным, поэтому они постоянно находятся в центре внимания и за малейшее нарушение подвергаются огромной критике. Эти корпорации перестали рассматривать устойчивое развитие как дополнение к основной деятельности — теперь они считают его, скорее, важным

элементом добавленной стоимости для акционеров и заинтересованных сторон, а также неотъемлемой частью профильных бизнес-процессов. Это позволяет ТНК получать существенные экономические и социальные выгоды в любой стране, к особенностям которой они адаптируют свои методы устойчивого ведения бизнеса.

**Спектр возможностей для разработки корпоративных инициатив в области устойчивого развития зависит от конкретной страны.** В каждой стране, включая Россию, ТНК по-разному локализуют свою глобальную повестку устойчивого развития, принимая во внимание уровень развития страны по четырем измерениям: экономическому, социальному, экологическому и управленческому. В качестве приемлемых показателей для нанесения стран на так называемую «карту устойчивого развития» могут использоваться различные суверенные индексы и рейтинги устойчивого развития. Тем не менее стоит отметить, что в ходе предварительного исследования найти индекс, основанный на всех четырех измерениях, не удалось.

Страны с высоким уровнем индустриализации и развития и наименее развитые страны находятся на противоположных концах спектра устойчивого развития. Таким образом, корпоративные стратегии устойчивого развития следует адаптировать с учетом совокупности факторов производства соответствующей страны. В развитых странах бизнес обладает существенными возможностями для реализации корпоративных инициатив в области устойчивого развития. Это обусловлено более совершенным законодательством и нормативно-правовым регулированием, рыночными стимулами, а также высокими стандартами экологической и общественной культуры. В странах с низкими доходами и в развивающихся странах, где **не всегда удовлетворены базовые человеческие потребности**, затраты на инвестирование в устойчивое развитие, напротив, бывают ниже, а окупаемость социальных инвестиций — выше. Кроме того, в этих странах больше возможностей для расширения социальной деятельности на уровне «основания пирамиды» и для формирования обширной клиентской базы за счет инициатив, направленных на взаимодействие с населением.

Помимо двух указанных типов стран, находящихся на противоположных концах спектра развития, существует **группа развивающихся стран, которые имеют «переходный» статус**. В этих странах поле деятельности в области устойчивого развития все еще находится на этапе формирования, и соответствующие решения не носят столь же однозначного характера, как в странах с развивающейся или развитой экономикой. Россия входит в блок стран БРИКС, и **многие аналитики считают возможным сравнить ее с Бразилией, Китаем, Индией и ЮАР**, поскольку все пять членов этой группы рассматриваются как быстроразвивающиеся рынки со сходными профильными характеристиками. На первый взгляд эта группа представляется довольно однородной, однако стоит отметить, что указанные страны отличаются друг от друга с точки зрения национальных приоритетов, источников экономических, социальных, экологических и институциональных проблем, а также материальных угроз. Например, Бразилия к числу приоритетных задач относит рациональное управление естественными лесами, тогда как для Индии первостепенное значение имеют вопросы, связанные с обеспеченностью водой, улучшением санитарных условий и гигиеной.

В рамках данного исследования проводился анализ профилей устойчивого развития в указанных странах, по итогам которого было определено место России относительно других членов группы БРИКС в соответствии с четырьмя измерениями устойчивого развития. В ходе анализа авторы выполнили **оценку важнейших сильных и слабых сторон каждой страны**, а затем распределили страны БРИКС по уровню устойчивого развития.

В связи с «переходным» статусом России **не всегда понятно, существуют ли существенные предпосылки для реализации той или иной корпоративной повестки устойчивого развития**, и даже сможет ли ТНК найти верную нишу для создания бизнес-кейса, который обеспечит прибавление стоимости по всем четырем измерениям устойчивого развития. Создается впечатление, что в настоящее время в России в этом отношении существует некий вакуум. Российские потребители еще не готовы играть роль фактора, стимулирующего устойчивое развитие, в законодательной и

нормативно-правовой среде по-прежнему преобладают командно-управляющие методы, а международные организации и НКО не пользуются таким влиянием, как в других развивающихся странах. Кроме того, основная часть эффективных инициатив, которые были разработаны специально для работы на уровне «основания пирамиды», и с успехом применяются компаниями в других развивающихся странах, очень плохо подходят для российских условий, поскольку спрос на соответствующие продукты и услуги в России полностью удовлетворен (как правило, государством). Также стоит отметить наличие в российской бизнес-среде традиционных для нее внешних барьеров, которые ограничивают использование определенных инструментов устойчивого развития, успешно применяемых ТНК на развитых рынках. В связи с этим **ТНК в России нередко приходится адаптировать свою национальную стратегию устойчивого развития, ориентируясь на обстоятельства**.

В данном исследовательском проекте **изучается опыт реализации транснациональными компаниями инициатив в области устойчивого развития в России, рассматривается проблема отсутствия четких ориентиров** и приводятся примеры бизнес-моделей, которые можно считать образцами устойчивого развития компаний. Несмотря на эти потенциальные ограничения, лидеры в области устойчивого развития среди ТНК, работающих в России, обязаны внедрять соответствующие инициативы, поскольку это предусмотрено требованиями руководства центральных офисов корпораций. Иногда в процессе выполнения корпоративных требований и локализации глобальной политики устойчивого развития ТНК сталкиваются с различными препятствиями, что может быть обусловлено меньшим количеством стимулов и возможностей в странах с «переходной» экономикой.

**В рамках данного исследовательского проекта даются ответы на следующие вопросы:**

- 1 Каков в России операционный контекст для применения принципов устойчивого развития в бизнес-процессах?
- 2 Какие методы работы в области

устойчивого развития корпораций, применявшиеся ведущими ТНК, продемонстрировали наибольшую эффективность в российских условиях?

- 3 Какие основные барьеры стоят на пути устойчивого развития корпораций в России?

Данный исследовательский отчет состоит из трех глав, в которых рассматриваются следующие темы:

**В главе 1** дается оценка совокупности факторов производства в России, включая анализ четырех измерений устойчивого развития: экономического, социального, экологического и управленческого. Показатели России в области устойчивого развития сравниваются с данными других стран БРИКС с исторической точки зрения и на сегодняшний день, что позволяет получить ценную информацию об абсолютной и относительной динамике процесса. В конце каждого из четырех разделов, посвященных измерениям устойчивого развития, представлены выводы для международных компаний, сделанные с учетом взаимосвязи упомянутых сильных и слабых сторон по каждому измерению. На основе анализа совокупности факторов производства в России даются рекомендации, касающиеся потенциальных бизнес-действий в области устойчивого развития. Благодаря этому ТНК смогут воспользоваться преимуществами сильных сторон или смягчить негативное воздействие слабых.

**В главе 2** представлена выборка из 30 ТНК, которые с учетом их положения в наиболее репрезентативных рейтингах, таких как Forbes 2015, Green Brands 2014 и Dow Jones 2014, а также показателей операционной деятельности в России. Анализ включает оценку «степени локализации» глобальных стратегических приоритетов данных ТНК в российской среде.

Детальное изучение повестки устойчивого развития этих компаний позволяет выявить отдельные структурные элементы, которые можно включить в любую стратегию устойчивого развития. Поскольку структурные элементы успешной стратегии устойчивого развития,

которые могли бы эффективно применяться в российских условиях, все еще недостаточно изучены и четких ориентиров в этом вопросе нет ни у российских, ни у международных компаний, корпоративные специалисты, занимающиеся стратегированием в сфере устойчивого развития, могут использовать эти данные в своей работе, делая на их основе ценные выводы.

Основное внимание в главе 2 уделяется наиболее эффективным бизнес-кейсам, которые были реализованы указанными ТНК и рассматриваются как передовые практики в этой области. Все бизнес-кейсы делятся на несколько групп, объединенных общими тематическими направлениями в рамках устойчивого развития. При этом как минимум один бизнес-кейс из каждой группы описывается в мельчайших подробностях. Каждый бизнес-кейс служит иллюстрацией того, какие материальные и нематериальные ценности может приобрести международная компания, предприняв соответствующие действия в области устойчивого развития.

**Глава 3** посвящена изучению определенных внешних барьеров, которые препятствуют реализации эффективных бизнес-кейсов, описанных в главе 2. Авторы исследования попытались классифицировать эти барьеры, описать их текущий статус и предположить, какое значение они могут иметь для компаний из частного сектора. Затем они проанализировали мировой опыт устранения аналогичных барьеров, накопленный частным бизнесом, и постарались выявить наиболее эффективный способ борьбы с ними.

*В целях данного исследования было решено не включать в выборку российские компании, сосредоточив внимание на анализе опыта в области устойчивого развития и соответствующих методов работы международных компаний, ведущих активную деятельность в России. Это позволило создать поле для сравнения международных приоритетов и локализованных стратегий, а также изучить корпоративные стратегии устойчивого развития ТНК, функционирующих в сходной бизнес-среде.*

# ГЛАВА 1. РОССИЯ И ДРУГИЕ СТРАНЫ БРИКС: СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТЕКСТ

## РОССИЯ НА КАРТЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Уровень устойчивого развития в разных странах отличается. Из-за этих особенностей ТНК вынуждены адаптировать свою глобальную повестку устойчивого развития с учетом положения конкретной страны в системе координат, определяющей устойчивость. От условий, существующих в стране, зависит приемлемость тех или иных стратегий и практик устойчивого развития. В наименее развитых странах мира бизнесу приходится удовлетворять базовые потребности людей и заниматься разработкой моделей, действующих на уровне «основания пирамиды», в то время как в развитых государствах нормативно-правовое регулирование и зрелый потребительский спрос обеспечивают расширенные возможности для устойчивого развития.

Несмотря на это, на удивление трудно найти компании, сосредоточившие усилия на попытках исследовать карту мира сквозь призму устойчивого развития корпораций и определить, какое положение занимает каждая из стран. Одна из причин этого заключается в том, что в мире до сих пор нет общепринятого определения «устойчивого развития».

Проведя анализ уровня устойчивого развития России, исследовательская команда Института исследований развивающихся рынков бизнес-школы СКОЛКОВО (SKOLKOVO IEMS) определила зону устойчивости с помощью концепции четырехмерного критерия (QBL\*), который характеризуется уникальным сочетанием экономических, социальных, экологических и управленческих факторов. В последние годы концепция QBL получила широкое распространение, однако единого показателя, позволяющего оценить положение страны с учетом четырех измерений, не существует.

- **ЭКОНОМИЧЕСКУЮ УСТОЙЧИВОСТЬ** можно определить как «способность экономической системы создавать условия для постоянного и увеличивающегося роста экономических показателей. В рамках территориальной системы экономическая устойчивость означает способность — за счет максимально эффективного сочетания ресурсов — создавать и поддерживать предельно высокий уровень добавленной стоимости для усиления специфичности местных товаров и услуг» [1].
- **СОЦИАЛЬНАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ** определяется как «способность обеспечить благосостояние (безопасность, здравоохранение, образование), справедливо распределяемое внутри социальных классов, а также по гендерному признаку. В рамках территориальной системы социальная устойчивость означает способность различных субъектов социальной сферы (заинтересованных сторон) эффективно взаимодействовать друг с другом для достижения одних и тех же целей при поддержке и в тесном контакте с социальными институтами на всех уровнях» [1].
- **ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ** может быть определена как «способность в течение длительного времени сохранять три основные функции окружающей среды: функцию обеспечения ресурсами, функцию сбора отходов и функцию непосредственной применимости. Иными словами, в рамках территориальной системы экологическая устойчивость означает способность увеличивать ценность окружающей среды и ее особенностей при условии обеспечения защиты и содействия возобновлению природных ресурсов, а также охраны экологического наследия» [1].

\* Концепция четырехмерного критерия представляет собой расширение традиционной концепции тройного критерия, охватывающей экономические, социальные и экологические измерения, к которым в качестве четвертого измерения добавляется управление.



- Управленческое измерение обычно связывают с **ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ УСТОЙЧИВОСТЬЮ** системы, которая основана на подотчетности, прозрачности, верховенстве закона и этических нормах. В расширенное определение устойчивости обычно включают три аспекта управления: ответственное управление (процессы принятия решений и их институциональные основы), эффективное управление (способность стран применять принципы устойчивого развития), а также справедливое управление (результаты распределения) [2].

Положение страны по каждому из измерений определяется уникальным сочетанием конкретных сильных и слабых сторон. Взаимосвязь между экономическими, социальными, экологическими и управленческими факторами позволяет установить своего рода «долготу» и «широту» практически любой страны в этом четырехмерном пространстве. Составление подобной карты может стать хорошей отправной точкой для корпоративных специалистов, занимающихся стратегированием в сфере устойчивого развития, поскольку помогает понять специфические страновые факторы, влияющие едва ли не на все рынки, где работает или планирует работать компания.

## ВВОДНАЯ ИНФОРМАЦИЯ О КОМПЗИТНОМ ИНДЕКСЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ SKOLKOVO IEMS

У понятия «устойчивое развитие» нет общепринятого определения. Тем не менее существуют различные рейтинги и индексы устойчивости страны, которые можно принять в качестве приемлемых показателей, позволяющих сделать выводы о сильных и слабых сторонах той или иной страны по широкому ряду экономических, экологических, социальных и управленческих параметров. Приняв во внимание отсутствие суверенного четырехмерного индекса, исследовательская команда SKOLKOVO IEMS предложила методологическое нововведение — Композитный индекс устойчивого развития IEMS, разработанный для оценки всех параметров, которые учитываются при анализе устойчивости страны по четырем измерениям устойчивого развития.

Композитный индекс устойчивого развития IEMS отличается от всех существующих суверенных рейтингов и индексов в двух областях. Во-первых, он представляет собой попытку интерпретировать устойчивость развития с учетом четырех измерений, в

то время как прочие страновые рейтинги устойчивости имеют трехмерную структуру. Во-вторых, этот подход предполагает, что все четыре измерения имеют равный вес — 25%\*.

Если говорить о весомости, то в различных сводных рейтингах стран степень важности каждого из измерений устойчивого развития варьируется в зависимости от интерпретации устойчивости специалистами организации, которая формирует рейтинг. Например, при расчете Индекса устойчивости общества (SSI) благосостояние населения имеет вес 43%, экологическое благополучие — 33%, а экономическое — 24%. При расчете рейтинга устойчивости стран, публикуемого компанией ROBECOSAM, управленческим факторам присваивается гораздо больший вес (60%), чем двум другим измерениям — социальному (25%) и экологическому (15%). Компания исходит из предположения о том, что в процессе принятия решений инвесторами грамотное управление представляет собой первоочередной и наиболее важный фактор, влияющий на степень риска. Существует также Международный индекс

\* Несмотря на то что управленческому измерению присваивается вес 20 %, следует отметить, что индикатор ответственного управления включен в измерение социального развития.

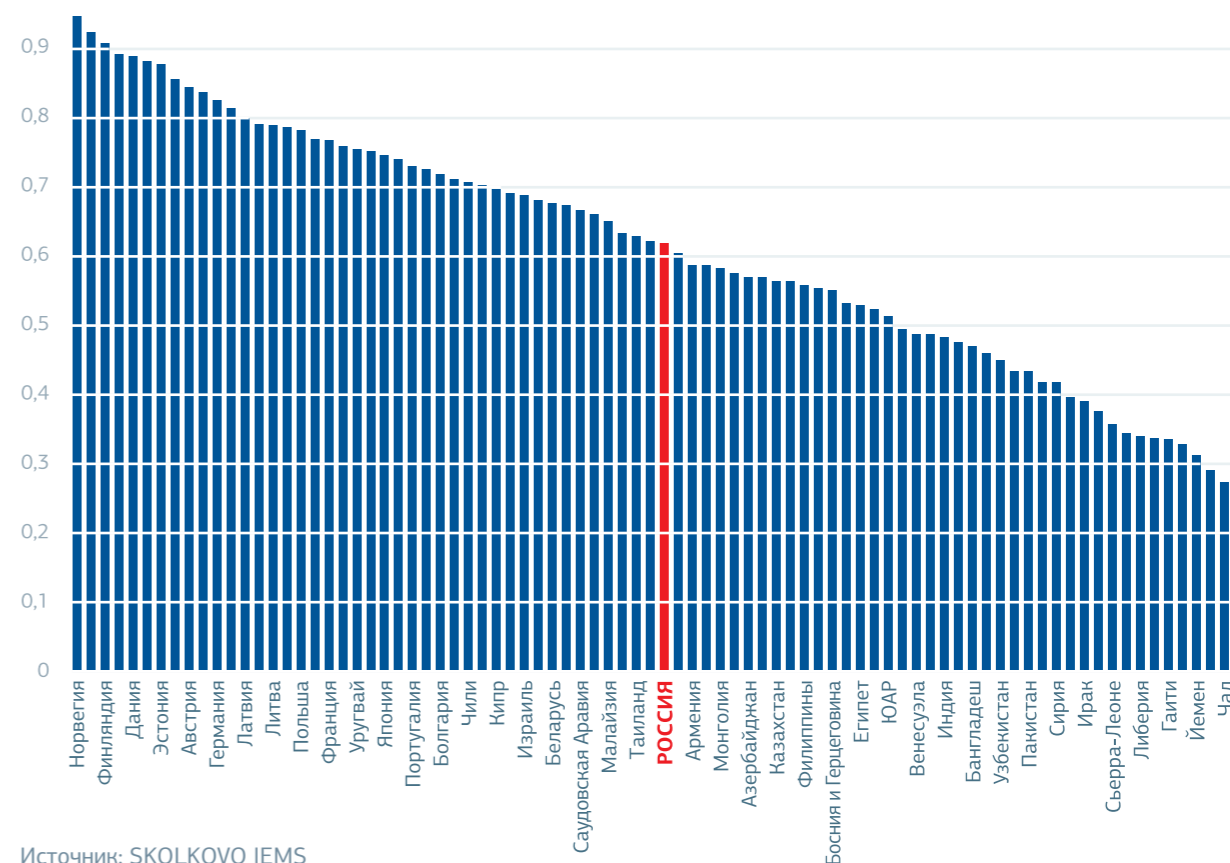
† См. приложение 1.

счастья (HPI), который рассчитывается не как сумма или произведение трех измерений устойчивости. Это, скорее, соотношение соответствующих экономических и социальных параметров по сравнению с экологическим следом. И наконец, при расчете Индекса человеческого развития (HDI) ПРООН равный вес присваивается каждому из трех показателей: Индексу валового национального дохода (ВНД), Индексу образования и Индексу ожидаемой продолжительности жизни.

Целью создания Композитного индекса устойчивого развития IEMS была разработка комплексного индекса, охватывающего все параметры, которые исследовательская команда SKOLKOVO IEMS считает важными для оценки положения той или иной страны на карте устойчивого развития. Этот индекс включает в себя четыре субиндекса, связанных с четырьмя измерениями устойчивости. Согласно методологии расчета Композитного индекса устойчивого развития IEMS†, экономическая устойчивость страны оценивается при помощи сводного рейтинга,

в который входят такие параметры, как реальные сбережения, валовой внутренний продукт, занятость и государственный долг. Анализ социальных показателей включает в себя обеспеченность продуктами питания и питьевой водой, удовлетворительное санитарное состояние, образование, здоровье, гендерное равенство, распределение доходов, прирост населения и ответственное управление. Экологическая устойчивость рассчитывается как средневзвешенное двух показателей, позволяющих определить обеспеченность природными ресурсами (разницу между биоразнообразием и экологическим следом), а также качество защиты экосистем и управления ресурсами. Управленческие критерии дают возможность оценить институциональную устойчивость по шести параметрам: учет мнения населения и подотчетность государственных органов; политическая стабильность и отсутствие проявлений насилия/терроризма; эффективность работы правительства; качество нормативно-правового регулирования; верховенство закона, защита прав собственности и независимость судебной системы, а также сдерживание коррупции.

РИСУНОК 1. ПРИБЛИЗИТЕЛЬНОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ 142 СТРАН В СООТВЕТСТВИИ С КОМПЗИТНЫМ ИНДЕКСОМ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ IEMS



Источник: SKOLKOVO IEMS

Распределение 142 стран в соответствии со значением, присвоенным в рамках Композитного индекса устойчивого развития IEMS, иллюстрирует феномен «переходных» стран, расположенных в середине спектра (включая Россию). В первую тройку с наивысшими показателями устойчивого развития входят страны Скандинавии: Норвегия, Финляндия и Дания. В конце спектра находятся страны Африки с характерной проблемой «ловушки бедности», а именно Мавритания, Чад и Демократическая Республика Конго.

Будучи «переходной» страной, Россия отличается от более зрелых рынков, расположенных в левой части рисунка 1, по уровню потребительской активности, гражданской и корпоративной ответственности, доступа к «зеленым» технологиям, потребительского спроса на экологически безопасные продукты, ответственного управления, сопоставимых возможностей и стимулов.

Это связано с тем, что не все передовые методы, принятые на западных рынках,

могут применяться в российских условиях.

С другой стороны, благодаря советскому наследию Россия достигла высокого уровня социального и человеческого развития, что нашло отражение в присвоенном ей высшем значении субиндекса социального развития (по сравнению с другими странами БРИКС). Страны, характеризующиеся как «переходные», успешно удовлетворяют базовые потребности человека, поэтому их показатели социального развития близки к уровням лидеров рейтинга. Тем не менее экологическая обстановка в этих странах гораздо хуже, поскольку они очень часто использовали «коричневую» модель экономического роста, в рамках которой первоочередное внимание уделяется экономическим и социальным задачам, нередко в ущерб экологическому и управленческому измерениям. В данной главе исследования делается попытка сравнить вышеуказанные сильные и слабые стороны России с показателями других стран БРИКС по всем четырем измерениям устойчивого развития.

РИСУНОК 2. КОМПОЗИТНЫЙ ИНДЕКС УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ IEMS И СУБИНДЕКСЫ: РЕЙТИНГ РОССИИ ПО СРАВНЕНИЮ С ДРУГИМИ СТРАНАМИ БРИКС

	Суммарный показатель	Экономика	Общество	Экология	Управление
Первые 25%	—	<b>РОССИЯ</b> 31	—	Бразилия 36	—
Средние 50%	<b>РОССИЯ</b> 50	Китай 38	<b>РОССИЯ</b> 49	<b>РОССИЯ</b> 52	ЮАР 44
	<b>Бразилия</b> 66	Бразилия 81	Китай 65	ЮАР 71	Бразилия 56
	<b>Китай</b> 69	Индия 88	Индия 78	Китай 106	Индия 78
	<b>ЮАР</b> 86		Бразилия 82		Китай 82
	<b>Индия</b> 95		ЮАР 90		<b>РОССИЯ</b> 100
Остальные 25%	—	ЮАР 115	—	Индия 128	—

Источник: SKOLKOVO IEMS

## ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

### ИСТОРИЧЕСКАЯ ДИНАМИКА РОСТА ВВП

Лидирующее положение России с точки зрения устойчивого развития по сравнению с другими странами БРИКС в значительной степени определяется экономическим прогрессом страны, о чем свидетельствует субиндекс экономического развития IEMS, в соответствии с которым Россия занимает 31-е место среди всех 142 рассматриваемых стран. Поскольку экономические показатели для составления рейтинга отстают по времени, данные 2014 года указывают на то, что Россия все еще пользуется преимуществами экономического подъема, связанного с ростом цен на нефть в предыдущее десятилетие.

Рассматривая историческую динамику ВВП, можно сказать, что период с 1998 по 2008 год был десятилетием рекордной экономической стабильности в России. В течение этого периода Россия — с точки зрения экономического развития — входила в число самых быстрорастущих стран мира. Ежегодно реальный национальный доход России увеличивался в среднем на 6,9%, что резко контрастирует с суммарным спадом ВВП почти на 30% за предыдущие семь лет (1992–1998 гг.) [3].

Стремительный рост цен на нефть был основным фактором успешного экономического развития России вплоть до 2008 года, когда мировой финансовый кризис привел к неожиданному завершению этого процесса.

ТАБЛИЦА 1. РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ: ОСНОВНЫЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ПАРАМЕТРЫ

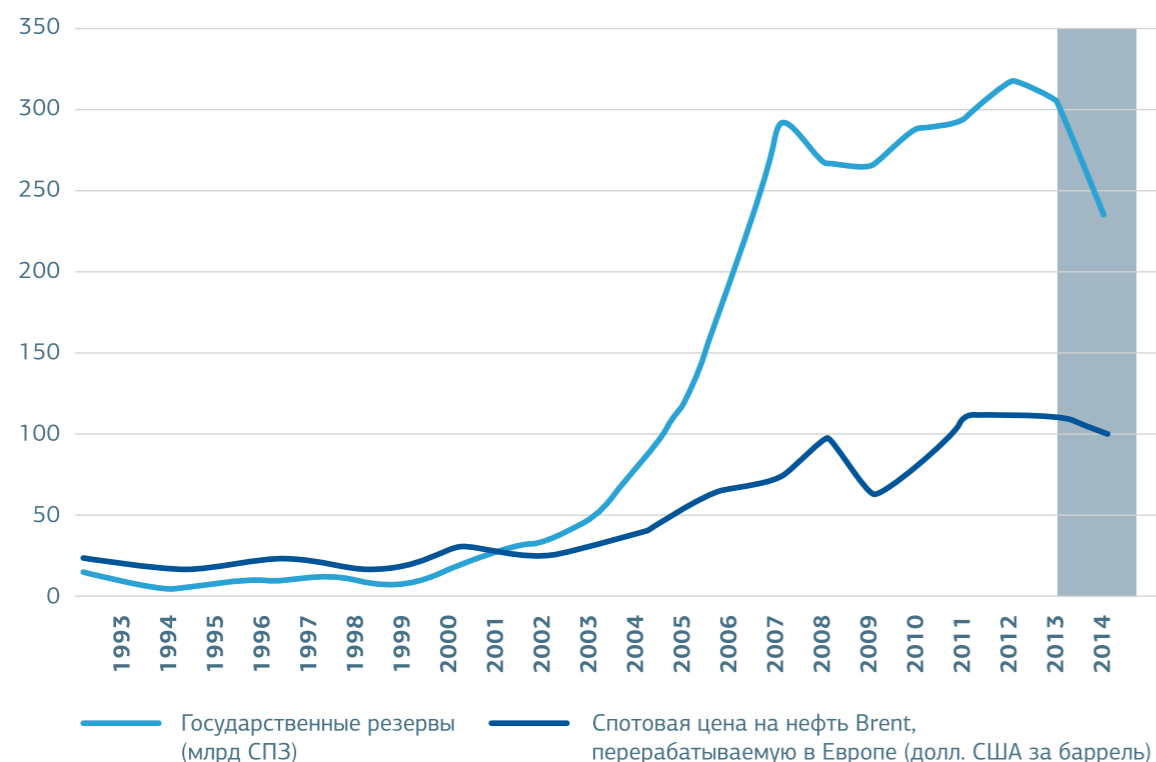
Indicators	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Изменение ВВП (%), в годовом исчислении	5.2	-7.8	4.5	4.3	3.4	1.3	0.6
ВВП на душу населения по ППС, долл. США	21,615	20,066	21,211	22,564	23,700	24,298	24,805
Номинальный ВВП на душу населения, долл. США	11,615	8,573	10,667	13,318	13,696	14,496	13,088
Изменение объема промышленного производства (%), в годовом исчислении	0.6	-9.3	8.2	4.7	2.6	0.3	1.7
Изменение объема добычи полезных ископаемых (%), в годовом исчислении	0.4	0.6	3.6	1.9	1.1	1.2	1.4
Изменение объема инвестиций в основной капитал (%), в годовом исчислении	9.5	-13.5	6.3	10.8	6.6	0.8	-2.7

Источник: Консультативный совет по иностранным инвестициям в России (2015 год) [4]

Стремительный рост цен на нефть был основным фактором успешного экономического развития России вплоть до

2008 года, когда мировой финансовый кризис привел к неожиданному завершению этого периода.

РИСУНОК 3. ИСТОРИЧЕСКАЯ КОРРЕЛЯЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ДОХОДОВ РОССИИ И ЦЕН НА НЕФТЬ



Источник: ОЭСР (2016 год), Управление по информации в области энергетики США (2016 год) [5], [6]

Начиная с 2009 года экономический рост в России замедлился и составил 4,3% в 2011, 3,4% в 2012, 1,3% в 2013 и 0,6% в 2014 годах [7]. Текущий экономический спад подчеркивает

сверхзависимость России от сегмента природных ресурсов и неспособность диверсифицировать структуру экономики.

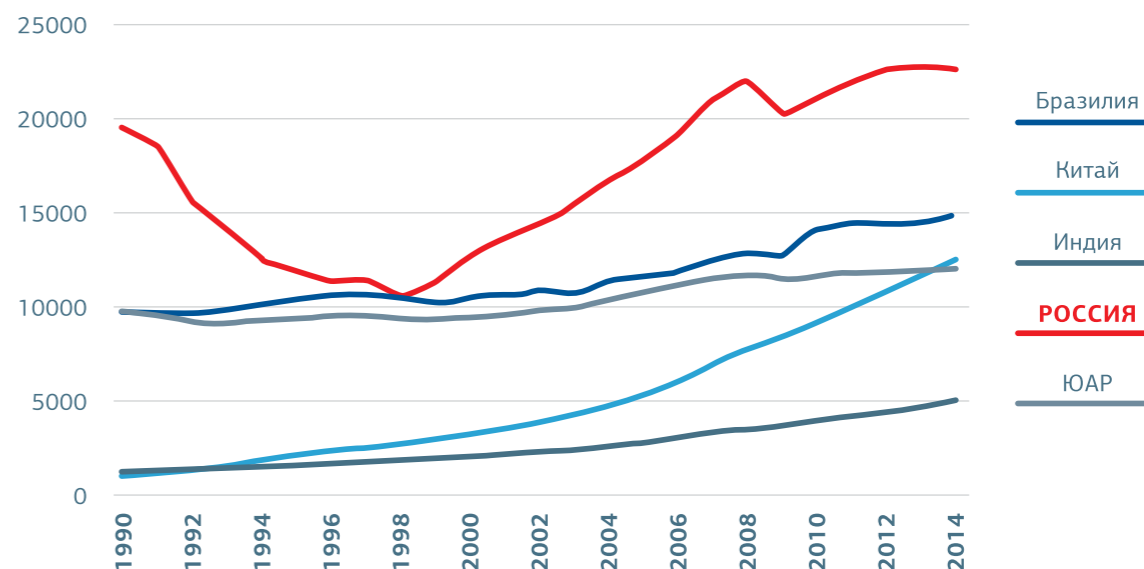
## ПОЯВЛЕНИЕ СРЕДНЕГО КЛАССА

Период экономического роста привел к повышению уровня жизни среднестатистического гражданина России, а также способствовал появлению среднего класса, доля которого, по данным Института социологии Российской академии наук, к концу указанного десятилетия достигла примерно 30–35% всего населения [8]. Еще в 1990-е годы российский средний класс в процентном отношении был меньше, чем

в Бразилии, но уже с начала 2000-х Россия превзошла по этому показателю всех прочих членов БРИКС и превратилась в страну с наибольшей долей среднего класса [9]. В 2012 году благодаря устойчивому росту доходов Россия стала крупнейшим рынком Европы для широкого спектра товаров народного потребления и 11-м по величине потребительским рынком в мире (по данным компании Euromonitor International [10]).

## СРАВНЕНИЕ СО СТРАНАМИ БРИКС

РИСУНОК 4. СТРАНЫ БРИКС: ВНД НА ДУШУ НАСЕЛЕНИЯ ПО ППС (НЕИЗМЕННЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ В 2011 ГОДУ, МЕЖДУНАРОДНЫЕ ДОЛЛАРЫ)



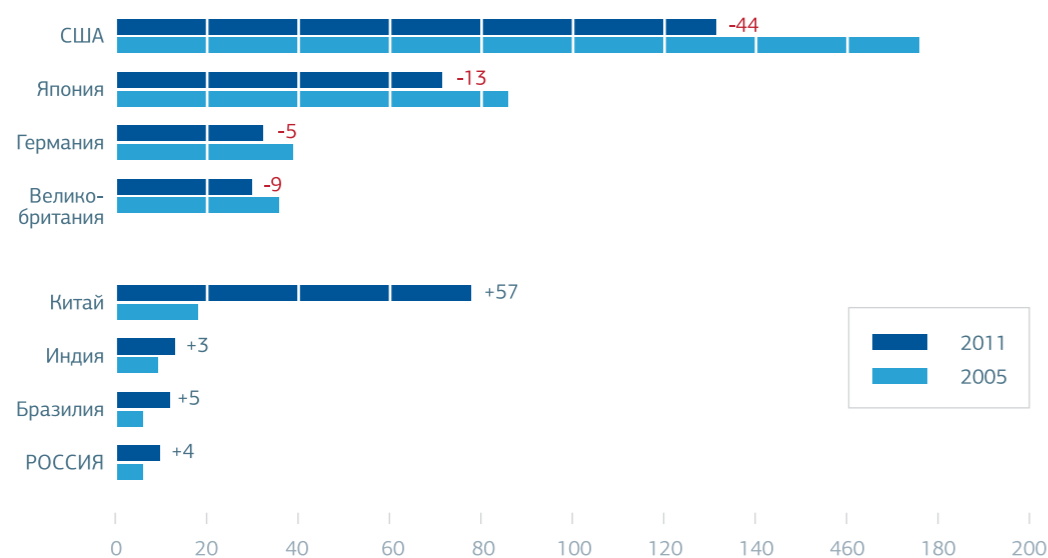
Источник: Всемирный банк (2016 год) [7]

Согласно имеющимся данным, России удалось значительно повысить доход на душу населения, однако отчасти это стало результатом замедления или снижения роста численности населения. Партнеры России по блоку БРИКС, в частности, Индия и Китай, достигли более впечатляющего экономического роста за счет вывода конкурентоспособных на мировых рынках товаров и брендов в областях, не имеющих отношения к нефтегазовой отрасли. Китайские высокотехнологичные продукты производства компаний Huawei, ZTE и Lenovo успешно конкурируют на мировом уровне, а многие китайские бренды входят в топ-500 по версии Brand Finance — например, Alibaba Group (электронная коммерция), WeChat (приложение для обмена сообщениями), Hikvision (производитель оборудования для видеонаблюдения) и Evergrande Real (недвижимость).

В 2015 году в список 500 самых дорогих брендов мира также вошли шесть российских компаний: «Сбербанк» (банк с государственным

участием), «Газпром» (нефтегазовая отрасль), «Магнит» (продуктовая розница), «МТС» (телекоммуникации), «Лукойл» (нефтегазовая отрасль) и «Мегафон» (телекоммуникации). Все вошедшие в список российские бренды относятся к одной из четырех отраслей (нефть и газ, финансовые услуги, продуктовая розница и телекоммуникации), в то время как в других странах БРИКС есть бренды, предлагающие конкурентоспособные материальные товары или прибыльные нематериальные услуги. В их число входят, например, бразильские бренды SKOL (пиво) и Natura (косметика) или индийские Larsen & Toubro (инженерное дело) и HCL (технологии).

РИСУНОК 5. ГОДОВАЯ ДИНАМИКА КОЛИЧЕСТВА КОМПАНИЙ, ВХОДЯЩИХ В СПИСОК 500 КРУПНЕЙШИХ МИРОВЫХ КОРПОРАЦИЙ (ПО СТРАНАМ)



Источник: Azahaf, N. and Schraad-Tischler, D. (2013 год) [11]

## ЭКОНОМИЧЕСКИЙ СПАД И САНКЦИИ

Экономический спад в России, начавшийся в 2009 году, еще больше ускорился в 2014 году в результате резкого падения доходов от экспорта нефти и введения международных санкций — двух факторов, приведших к девальвации рубля. На уровне домашних хозяйств был зафиксирован ряд негативных экономических последствий. Так, в среднем уровень жизни основной части населения России в течение последних нескольких лет снижался. В 2013 году потребление домашних хозяйств и реальная заработная плата начали уменьшаться и в итоге в 2015 году сократились на 9% [12]. Доля среднего класса также стала сокращаться, и к 2017 году ожидается дальнейшее снижение — с 20 до 15% всего населения [12]. В настоящее время доля расходов средней российской семьи на продукты питания составляет 40% от совокупного дохода по сравнению с 15% в развитых странах [12].

От экономического кризиса пострадали не только потребители, но и российские производители, чья деятельность в значительной степени зависела от импорта сырья и оборудования, которые стали менее доступными из-за обесценивания российского рубля. В ответ на международные санкции российское правительство разработало национальную политику «Сделано в России», направленную на импортозамещение. Многие российские производители и экспортеры активно пытаются извлечь выгоду из ослабления рубля. На конец 2015 года насчитывалось более 2500 проектов по импортозамещению, для реализации которых требовалось в общей сложности 2,5 трлн рублей [12].

Принимая во внимание экономический спад, можно предположить, что позиция России в глобальных рейтингах и индексах устойчивого развития после 2015 года будет слабеть, поскольку в них найдет отражение углубление рецессии и последующее ухудшение экономического состояния.

## ВЫВОДЫ ДЛЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ

**ВО-ПЕРВЫХ**, российский рынок не лежит в «основании пирамиды», что связано со значительной долей среднего класса, обладающего высоким уровнем располагаемых доходов. Это указывает на наличие **РЫНОЧНОГО ПОТЕНЦИАЛА ДЛЯ ТНК ПО ВНЕДРЕНИЮ УСТОЙЧИВЫХ ПРОДУКТОВ**, разработанных специально для российских потребителей. Несмотря на то что пик потребительского бума пришелся на 2011–2013 годы, российский рынок все еще остается привлекательным для международных компаний.

**ВО-ВТОРЫХ**, в России за 25 лет был зафиксирован рекордный уровень прямых иностранных инвестиций (ПИИ), и страна располагает достаточным объемом экономических ресурсов для удовлетворения потребностей иностранных инвесторов. **ОБЩЕЕ СОСТОЯНИЕ РОССИЙСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ БОЛЕЕ ЧЕМ УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНОЕ, ЧТО СВЯЗАНО С ВЫСОКИМ УРОВНЕМ ЭЛЕКТРИФИКАЦИИ И ПОКРЫТИЯ МОБИЛЬНОЙ СВЯЗЬЮ**. Кроме того, в стране имеется **ФУНКЦИОНИРУЮЩАЯ СЕТЬ ПОРТОВ, АВТОТРАСС И ЖЕЛЕЗНЫХ ДОРОГ**. От СССР Россия унаследовала значительную часть физических активов, в том числе достаточно мощную сеть энергоснабжения и разветвленную систему железных дорог. В соответствии с Индексом глобальной конкурентоспособности Всемирного экономического форума, по уровню развития инфраструктуры Россия занимает 35-е место из 140 стран. Таким образом, от международных компаний не потребуется значительных капиталовложений в добычу сырья для производства или в доставку готовых товаров на рынок.

**В-ТРЕТЬИХ**, в связи с ориентацией российского правительства на импортозамещение **У ТНК ПОЯВИТСЯ ГОРАЗДО БОЛЬШЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ СТИМУЛОВ ДЛЯ ЛОКАЛИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА И ЗАКУПОК**. В итоге международные компании, которые разместили свои производственные мощности за пределами страны, и получают доступ к российской клиентской базе только посредством импортных поставок, не имея значимого локального присутствия, могут оказаться в невыгодном положении.

## СОЦИАЛЬНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

При сопоставлении с прочими странами (всего **141**) социальные показатели России выглядят хуже, чем экономические результаты: согласно Композитному индексу устойчивого развития IEMS, в этой категории Россия занимает 49-е место по сравнению с 31-м по субиндексу экономического развития. Тем не менее страна по-прежнему занимает лидирующие позиции среди членов БРИКС. Измерение благосостояния населения в рамках Индекса

устойчивости общества, выбранный для получения представительной переменной, позволяет оценить способность страны удовлетворять базовые потребности своих граждан. Значительные достижения России в социальной сфере, вероятно, связаны в первую очередь с советским наследием: в XX веке СССР удалось создать государство с достойным социальным обеспечением, решив проблемы детской смертности, гигиены, санитарии и неграмотности.

\* Россия занимает 12-е место по индексу инноваций Bloomberg.

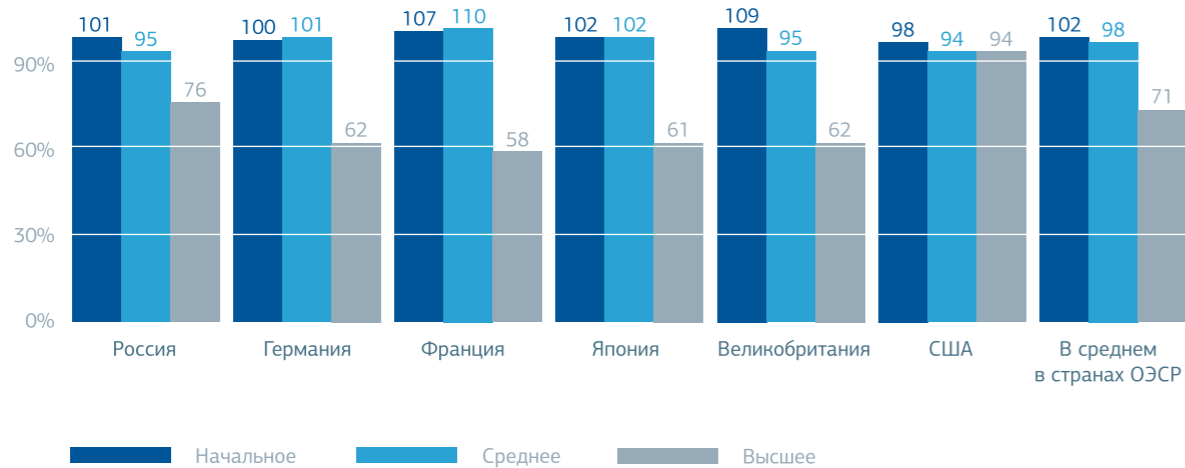
## ОБРАЗОВАНИЕ

С учетом параметров, которые используются при расчете индекса образования, трудовые ресурсы в России относятся к числу самых образованных в мире. Кроме того, многие российские работники имеют высшее образование. По этому показателю Россия нередко входила в список самых инновационных стран мира\*. 94% взрослого населения России в возрасте от 25 до 64 лет имеют полное среднее образование, что

намного выше среднего показателя в странах ОЭСР (75%) [14]. Если говорить об исторической динамике, то в период с 2006 по 2014 год зафиксировано снижение (в процентном отношении) показателей образования и распределения доходов в рамках субиндекса социального развития ИЕМС. Таким образом, можно предположить, что показатели России в области социального развития постепенно ухудшаются.

РИСУНОК 6. УРОВЕНЬ ОБРАЗОВАНИЯ (ПРОЦЕНТ УЧАЩИХСЯ ОТ ВСЕГО НАСЕЛЕНИЯ):

РОССИЯ И СТРАНЫ ОЭСР



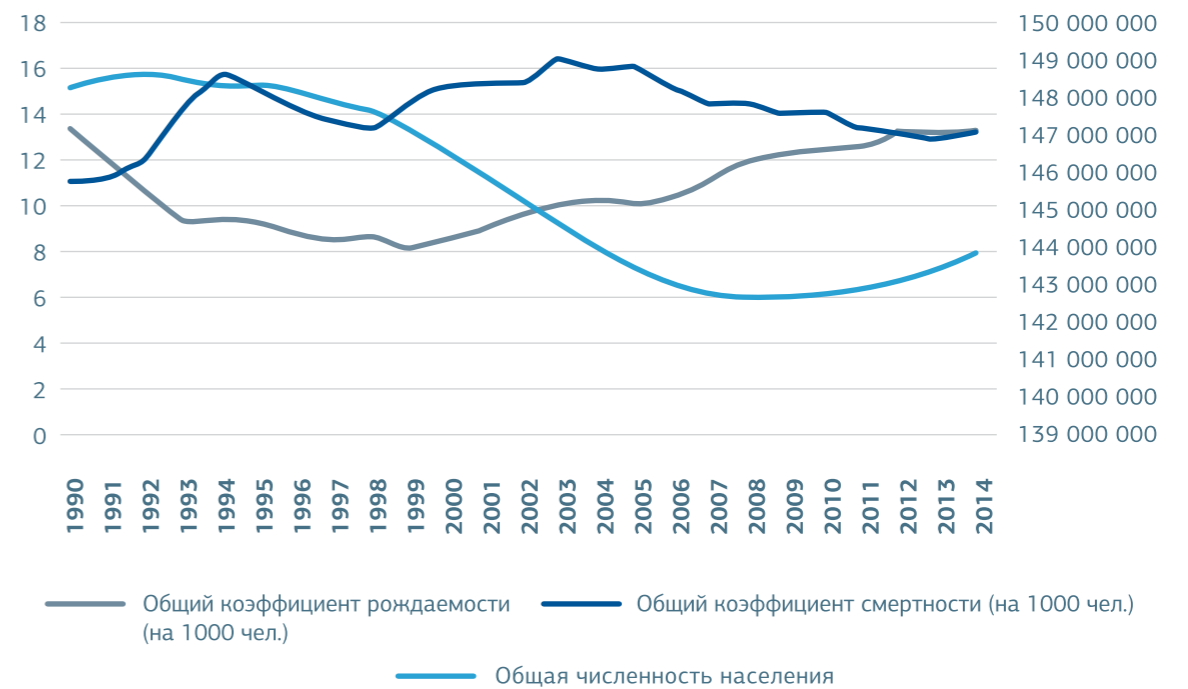
Источник: Консультативный совет по иностранным инвестициям в России (2015 год) [4]

## ДИНАМИКА ЧИСЛЕННОСТИ НАСЕЛЕНИЯ

По состоянию на 30 декабря 2015 года общая численность населения России достигала 146,3 миллиона человек [15]. В 2009 году, после четырнадцати лет падения рождаемости, демографическая ситуация в России стала постепенно улучшаться. Увеличение средней продолжительности жизни и рост численности населения связаны с двумя ключевыми факторами: иммиграцией из других стран постсоветского пространства и естественным приростом населения, который начался в 2013 году. Тем не менее приток мигрантов

остаётся основным фактором увеличения численности населения России. Оживление демографической динамики в России также может быть связано с политикой государства по стимулированию рождаемости, принятой в середине 2000-х годов (включая реформу в области семейной политики, проведенную в 2007 году, и выдачу сертификатов на «материнский капитал»), поскольку многие из этих стратегий были реализованы в форме денежных стимулов.

РИСУНОК 7. РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ: ЕСТЕСТВЕННЫЙ ПРИРОСТ НАСЕЛЕНИЯ



Источник: Всемирный банк (2016 год) [7]

Соотношение городского и сельского населения России остается более или менее постоянным, при этом в период с 2009 по 2015 год доля городского населения страны оценивалась на одном уровне (74%) [15]. Это указывает на достаточно высокую степень урбанизации страны. Тем не менее по сравнению с некоторыми другими развивающимися рынками в России это управляемый процесс, поскольку в абсолютном выражении численность городского населения увеличилась незначительно: с 104,9 млн человек в 2009 году до 108,3 млн человек в 2015 году. В течение последних 25 лет коэффициент урбанизации колебался на уровне 73–74%. Вместе с тем следует отметить, что по уровню урбанизации российские регионы существенно отличаются друг от друга — так же как и по концентрации экономической активности.

## СРАВНЕНИЕ СО СТРАНАМИ БРИКС

Стоит отметить, что образовательные системы в странах БРИКС дают качественное образование 40% всего населения земного шара [16]. Согласно Индексу глобальной конкурентоспособности Всемирного экономического форума, с точки зрения численности учащихся, качества системы и возможностей обучения без отрыва от производства у России лучшие показатели в области высшего образования и профессиональной подготовки среди всех стран БРИКС. Кроме того, России удалось обеспечить гендерное равенство в получении образования.

Применительно к сектору образования блок БРИКС имеет ряд общих особенностей.

ТАБЛИЦА 2. ГОСУДАРСТВЕННЫЕ РАСХОДЫ НА ОБРАЗОВАНИЕ В СТРАНАХ БРИКС

Страна	Общий объем государственных расходов на образование			
	В % от ВВП		В % от совокупных государственных расходов	
	1999	2012	1999	2012
Бразилия	3.9	5.8	9.5	14.6
Китай	1.9	3.7	11.4	16.3
Индия	4.3	3.4	16.3	11.3
<b>РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ</b>	<b>2.9</b>	<b>4.1</b>	<b>9.2</b>	<b>12.0</b>
ЮАР	6.0	6.6	-	20.6

Источник: ЮНЕСКО (2014 год) [16]

Например, во всех странах БРИКС начальное образование остается государственным с незначительной долей частных учреждений. Если говорить о динамике численности населения, то суммарный коэффициент рождаемости в Китае, Бразилии и Российской Федерации уже опустился ниже уровня воспроизводства населения, тогда как в Индии и ЮАР этот показатель вряд ли будет достигнут ранее 2030 года [16]. С точки зрения здравоохранения в России самый низкий уровень детской смертности [11].

Индекс социального прогресса определяет успех 133 стран в обеспечении базовых человеческих потребностей с учетом достижений стран в удовлетворении социальных нужд своих граждан по четырем ключевым параметрам: доступность

продуктов питания и оказание основной медицинской помощи, водоснабжение и санитария, обеспеченность жильем и личная безопасность. Согласно данным на 2014 год, у Российской Федерации самый высокий в блоке БРИКС (74,1) показатель способности страны удовлетворять базовые потребности граждан; на втором месте находится Китай (73,7), затем следуют Бразилия (71,1), ЮАР (64,6) и Индия (58,9), отстающие с точки зрения социального прогресса.

Большинство вышеупомянутых факторов представляют собой часть советского наследия, однако стоит отметить, что с исторической точки зрения, в течение последних двух десятилетий, параметры, связанные с образованием и здравоохранением, немного ухудшились.

## ВЫВОДЫ ДЛЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ

**ВО-ПЕРВЫХ, ОБРАЗОВАННОСТЬ НАСЕЛЕНИЯ** России, высокий уровень общего образования, серьезные научные исследования и база технических ресурсов открывают возможности для развития бизнеса ТНК в двух направлениях: трудовые ресурсы и потребители. Человеческий капитал в России, бесспорно, представляет собой источник конкурентного преимущества страны, поскольку подготовленные и образованные трудовые ресурсы — ценный актив для любого международного предприятия. Кроме того, международным компаниям следует адаптировать свои маркетинговые стратегии для российских потребителей, **ЛЮДЕЙ ВЫСОКООБРАЗОВАННЫХ, ГРАМОТНЫХ И СПОСОБНЫХ ПРИНИМАТЬ ВЗВЕШЕННЫЕ РЕШЕНИЯ О ПОКУПКАХ.**

**ВО-ВТОРЫХ,** Россия далеко продвинулась в вопросах гендерного равенства по сравнению с советской эпохой. В результате **ЖЕНЩИНЫ, ТРАДИЦИОННО ПРИНИМАВШИЕ АКТИВНОЕ УЧАСТИЕ В ТРУДОВОМ ПРОЦЕССЕ В РОССИИ,** стали для международных компаний активом с высоким потенциалом (как потребители и как сотрудники).

**В-ТРЕТЬИХ, РОССИЯ ВО МНОГИХ СЛУЧАЯХ СПОСОБНА УСПЕШНО УДОВЛЕТВОРЯТЬ БАЗОВЫЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ ПОТРЕБНОСТИ ШИРОКИХ СЛОЕВ НАСЕЛЕНИЯ.** Поскольку государственные системы образования и здравоохранения доступны и обеспечивают приемлемое качество обслуживания, международные компании имеют меньше шансов выйти на соответствующие рынки и восполнить пробелы, осуществляя различные виды деятельности в рамках корпоративной социальной ответственности (КСО). В целом в России не возникает потребности в том, чтобы ТНК становились поставщиками услуг для населения и тратили средства на удовлетворение базовых человеческих потребностей на местном уровне. Это высвобождает финансирование в сфере КСО и позволяет направить его на другие нужды. Вместе с тем по этой же причине субъекты частного бизнеса **ОГРАНИЧЕНЫ В ВОЗМОЖНОСТЯХ СОЗДАНИЯ ПРИБЫЛЬНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ МОДЕЛЕЙ В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ.**

## ЭКОЛОГИЧЕСКОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

Отсутствие универсального подхода к определению экологической устойчивости усложняет оценку экологических показателей той или иной страны по сравнению с другими элементами устойчивого развития. Экологические характеристики страны можно оценивать сквозь призму обеспеченности природными ресурсами, воздействия на окружающую среду, а также качества

управления природными ресурсами и усилий по сохранению экосистем. При расчете экологического субиндекса IEMS предпринимается попытка объединить все три подхода для получения представительной переменной; при этом разнице между биоразнообразием и воздействием на окружающую среду присваивается вес 30%, а качеству реализации экологической политики — 70%.

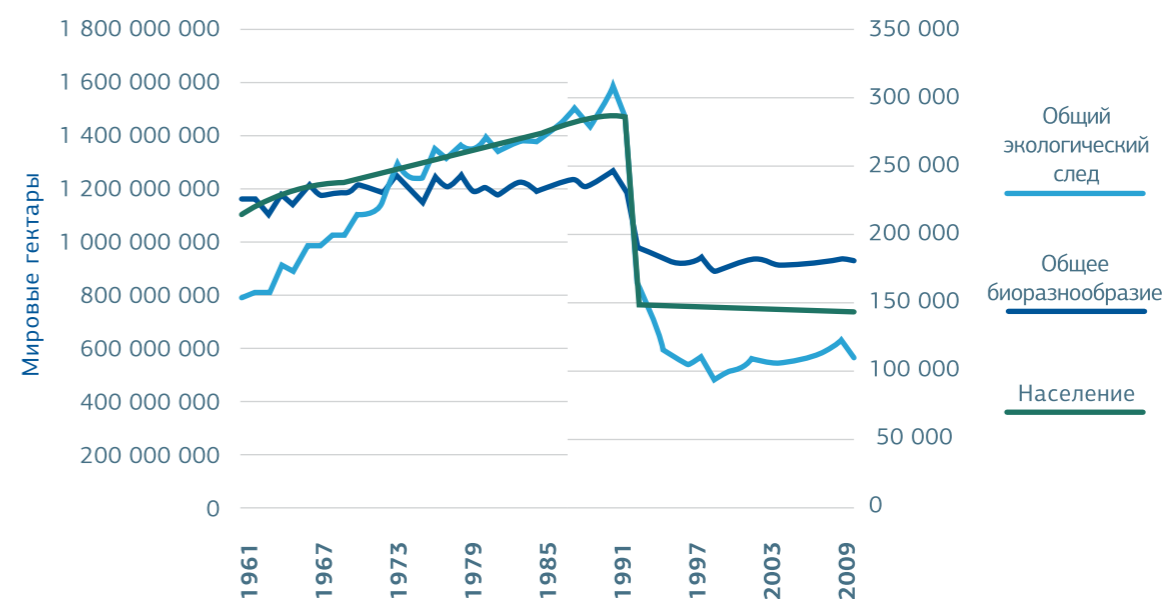
## УСТРАНЕНИЕ СВЯЗИ МЕЖДУ ЭКОНОМИЧЕСКИМ РОСТОМ И ВОЗДЕЙСТВИЕМ НА ОКРУЖАЮЩУЮ СРЕДУ

Большинство практикующих специалистов и ученых-исследователей утверждают, что в течение последних двух десятилетий в России удалось уменьшить взаимосвязь между экономическим ростом и воздействием на окружающую среду, поскольку фиксируемое увеличение ВВП не сопровождалось сопоставимым изменением экологического следа. Кризис Советского Союза и упадок ряда промышленных отраслей в начале 1990-х годов привели к тому, что в настоящее время в России выбрасывается меньше парниковых газов, чем в 1990 году. Обычно использование ресурсов и выбросы углекислого газа связаны с изменением показателя валового внутреннего продукта,

особенно в развивающихся странах (в 1990-х годах это было верно и для Российской Федерации). В то же время сокращение выбросов CO<sub>2</sub> ассоциируется с падением промышленного производства, уменьшением объема продукции в стране и сокращением численности населения.

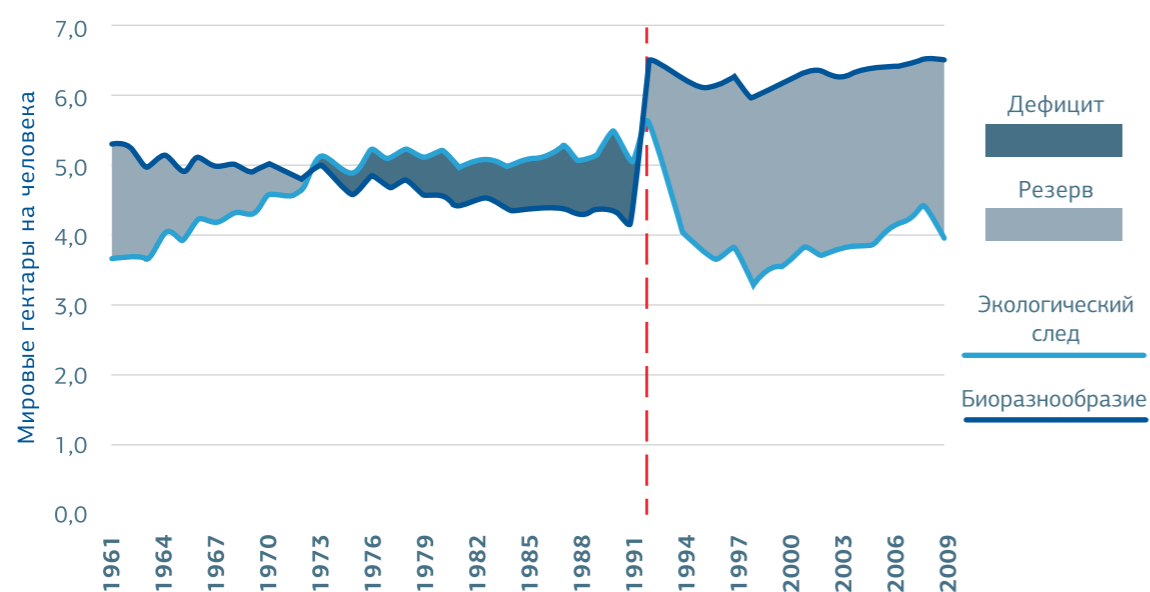
С начала 2000-х годов России удалось добиться ускорения экономического роста без соответствующего увеличения выбросов углекислого газа, поскольку улучшение экономических показателей в основном было связано с ростом цен на нефть, а не с факторами, относящимися к национальному промышленному производству. В 2012 году значение ВВП по сравнению с уровнем 2000 года выросло на 172,9%, а выбросы парниковых газов за тот же период — всего на 111,8% [17].

РИСУНОК 9. ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ СЛЕД, БИОРАЗНООБРАЗИЕ И ЧИСЛЕННОСТЬ НАСЕЛЕНИЯ: ТЕНДЕНЦИИ, СУЩЕСТВУЮЩИЕ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



Источник: Всемирный фонд дикой природы России и Глобальная сеть экологического следа (2014 год) [18]

РИСУНОК 8. БИОРАЗНООБРАЗИЕ И ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ СЛЕД: ДИНАМИКА МИРОВОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ И СПРОСА



Источник: Всемирный фонд дикой природы России и Глобальная сеть экологического следа (2014 год) [18]

## ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА

Оглядываясь назад, можно признать, что законодательные и нормативные акты, принятые в России в период с 2000 по 2004 год, на деле неизменно оказывались «антиэкологичными» и приводили к отмене принципов и механизмов их соблюдения, направленных на защиту и сохранение окружающей среды. В этот период потребность в восстановлении экономики полностью затмила экологические цели. Например, в мае 2000 года был ликвидирован главный федеральный орган по экологическому контролю, Государственный комитет по охране окружающей среды (Госкомэкология), с последующей передачей обязанностей Министерству природных ресурсов и экологии. Теперь это министерство отвечает и за контроль, и за использование природных ресурсов, что приводит к снижению качества экологического надзора в России. С середины 2000-х годов ситуация в области экологической политики стала постепенно улучшаться.

В качестве обоснованного показателя, позволяющего оценить результативность экологической политики России с точки зрения управления природными ресурсами, можно использовать Индекс экологической эффективности (EPI). Если рассматривать ситуацию с исторической точки зрения, можно сказать, что с течением времени в России произошло ухудшение экологических показателей: в 2014 году при оценке по данному индексу она заняла 73-е место, а за четыре года до этого, в 2010 году, стояла на 69-м месте. Еще один дополнительный индекс, Экспериментальный индекс по определению тенденций экологической эффективности (Trend EPI), при учете данных тех же временных рядов подтверждает полученные результаты и свидетельствует о том, что с 2000 по 2010 год экология в России серьезно пострадала в результате ухудшения качества воздуха, влияющего на здоровье людей, истощение рыбных запасов и обезлесение. Стоит обратить внимание и

на высокую интенсивность использования энергии на единицу ВВП — еще один важный экологический параметр, — поскольку в России все циклические снижения интенсивности использования энергии на единицу ВВП, как правило, происходят из-за структурных изменений в экономике, а не в результате успешно реализованных мер по энергосбережению. С точки зрения энергоэффективности Россия по-прежнему отстает от развитых государств: объемы нерационально использованной энергии в стране соответствуют годовому потреблению энергии из первичных источников во Франции [19].

### СРАВНЕНИЕ СО СТРАНАМИ БРИКС

В таблице 3 иллюстрируется взаимосвязь биоразнообразия и параметров воздействия на окружающую среду в странах БРИКС, рассчитанная в соответствии с методологией

Глобальной сети экологического следа. Положительное сальдо резервов биоразнообразия, измеренное в мировых гектарах на человека (то есть 1,1 Мга на душу населения), свидетельствует о том, что Россия может выступать в качестве экологического «донора», так как благодаря этой избыточной величине ее население в меньшей степени зависит от биоразнообразия других стран. Вот что сказал по этому поводу Матис Вакернагель, президент Глобальной сети экологического следа: «Россия занимает выгодное положение как одна из немногих стран мира, обладающих значительными запасами биоразнообразия. Тем не менее даже с учетом этого благоприятного положения в интересах самой России минимизировать потерю запасов биоразнообразия путем разумного управления использованием ресурсов. Если этого не удастся сделать, Россия столкнется с тем же кризисом ресурсов, что и многие другие страны» [20].

## ВЫВОДЫ ДЛЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ

**ВО-ПЕРВЫХ**, российские **ПРИРОДНЫЕ БОГАТСТВА ОТКРЫВАЮТ НЕОГРАНИЧЕННЫЕ БИЗНЕС-ВОЗМОЖНОСТИ** для различных отраслей и разных субъектов цепочки создания ценности. Международные компании могут внедрять методы устойчивого развития как на этапе разведки и добычи, так и в процессе выбора источников закупок либо становиться активными участниками рынка в таких областях, как устойчивое сельское хозяйство. Несмотря на **ОГРАНИЧЕННОСТЬ ПОТЕНЦИАЛА ПО СОЗДАНИЮ ПРИБЫЛЬНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ МОДЕЛЕЙ В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ, СУЩЕСТВУЮТ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ПО ВНЕДРЕНИЮ ЭФФЕКТИВНЫХ ИНИЦИАТИВ, НАПРАВЛЕННЫХ НА СОХРАНЕНИЕ ЭКОСИСТЕМ.**

**ВО-ВТОРЫХ**, текущее состояние неэффективного использования энергии в России представляет собой незадействованный потенциал для субъектов частного сектора. И международные, и местные компании, работающие в России, по-прежнему неэффективно используют потенциал возобновляемых источников энергии, и во многих сегментах «зеленых» продуктов, таких как автономные энергоэффективные технологии, существуют незанятые рыночные ниши. В будущем значимость этого фактора, вероятно, возрастет в связи с возможным повышением тарифов на энергоносители и влиянием этого обстоятельства на деятельность промышленных предприятий. Таким образом, **ДЛЯ СОХРАНЕНИЯ СВОЕЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МЕЖДУНАРОДНЫМ И МЕСТНЫМ КОМПАНИЯМ ПРИДЕТСЯ ЗАНЯТЬСЯ МОДЕРНИЗАЦИЕЙ И ПОВЫШЕНИЕМ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЭНЕРГОРЕСУРСОВ.**

**В-ТРЕТЬИХ**, процесс устойчивого развития городской среды в России по-прежнему находится в зачаточном состоянии, и этот сегмент открывает широкие коммерческие возможности, связанные с высокими темпами урбанизации (на уровне 74%) и концепцией изменения климата, принятой Конференцией по климату в Париже (2015 год). Городская среда в России нуждается в инженерных решениях, не наносящих вреда экологии. В российских условиях устойчивое развитие городской среды предполагает не столько защиту от стихийных бедствий и управление соответствующими рисками, сколько снижение уровня выбросов углекислого газа, уменьшение загрязнения воздуха, ликвидацию пробок на дорогах, а также продвижение программ по экономии энергии и воды. Поскольку в прошлом в стране осуществлялась модель «коричневого» экономического роста, **В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ РОССИЯ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ ДОЛЖНА СОСРЕДОТОЧИТЬСЯ НА РЕШЕНИИ ПРОБЛЕМ, ВОЗНИКШИХ В ПОСЛЕДНИЕ ГОДЫ, И НА КОРРЕКТИРОВКЕ НЕГАТИВНЫХ ПОСЛЕДСТВИЙ РЕСУРСОЕМКОГО ПРОМЫШЛЕННОГО РАЗВИТИЯ.** Делать это следует путем модернизации, внедрения энергоэффективных технологий и восстановления утраченного биоразнообразия.

ТАБЛИЦА 3. ПОКАЗАТЕЛИ БИОРАЗНООБРАЗИЯ И ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ СЛЕД В СТРАНАХ БРИКС\*

Страна	Общий экологический след	Общее биоразнообразие	Биоразнообразие (дефицит) или запасы	Необходимое количество планет Земля	Необходимое количество стран
<b>РОССИЯ</b>	<b>5.7</b>	<b>6.8</b>	<b>1.1</b>	<b>3.3</b>	<b>0.8</b>
Бразилия	3.1	9.1	6.0	1.8	0.3
Китай	3.4	0.9	-2.4	2.0	3.6
ЮАР	3.3	1.2	-2.2	1.9	2.9
Индия	1.2	0.5	-0.7	0.7	2.6

Источник: Глобальная сеть экологического следа (2016 год) [21]

\* Примечание. Данные 2012 года. Биоразнообразие (дефицит или запасы) рассчитывается как общее биоразнообразие за вычетом общего экологического следа и измеряется в мировых гектарах на человека.



## УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

Из всех четырех измерений устойчивого развития хуже всего в России дела обстоят в сфере управления. Среди 142 стран, входящих в рейтинг, страна занимает 100-е место и имеет худший управленческий профиль в блоке БРИКС. Значимыми институциональными параметрами, определяющими уровень устойчивого развития той или иной страны, в рейтинге считаются такие элементы внешней среды, как эффективность работы правительства, качество нормативно-правовой базы, верховенство закона, право собственности и борьба с коррупцией. Во многих случаях предприниматели неспособны обнаружить эмпирические данные, связывающие социальные и экологические факторы с финансовыми показателями предприятия, однако аспекты управления, бесспорно, рассматриваются в качестве источников риска для основной деятельности компаний, поскольку представляют собой ключевой фактор, влияющий на инвестиционный климат и экономическую конкурентоспособность страны.

### ИНДЕКС ГЛОБАЛЬНОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ВСЕМИРНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО ФОРУМА

В соответствии с методологией расчета Индекса глобальной конкурентоспособности Всемирного экономического форума, Россия

занимает слабые позиции с точки зрения параметров управления, таких как права собственности, эффективность работы государственного сектора, этические аспекты и уровень коррупции, перечисленные при описании 1-й, институциональной, опоры (3,5 по шкале от 1 до 7). Как показано на рисунке 10, факторы, связанные с управлением, представляют, безусловно, самую слабую сторону российской бизнес-среды.

По результатам исследования, проведенного Всемирным экономическим форумом, высокий уровень коррупции, пробелы в обеспечении верховенства закона и недостаток конкуренции на рынке ограничивают потенциал российской экономики [23]. Кроме того, в отчете по итогам исследования говорится: «Административное бремя, связанное с неэффективностью или неясностью бюрократических процессов, увеличивает операционные издержки в экономике — начиная с открытия бизнеса и заканчивая таможенными процедурами или доступом к объектам инфраструктуры. Неопределенность в отношении применения и исполнения законодательных норм, а также защиты прав собственности оказывает столь же негативное воздействие на экономические операции. По данным обзоров Всемирного экономического форума, коррупция и злоупотребление влиянием входят в число самых серьезных препятствий для ведения бизнеса в России». Все эти управленческие

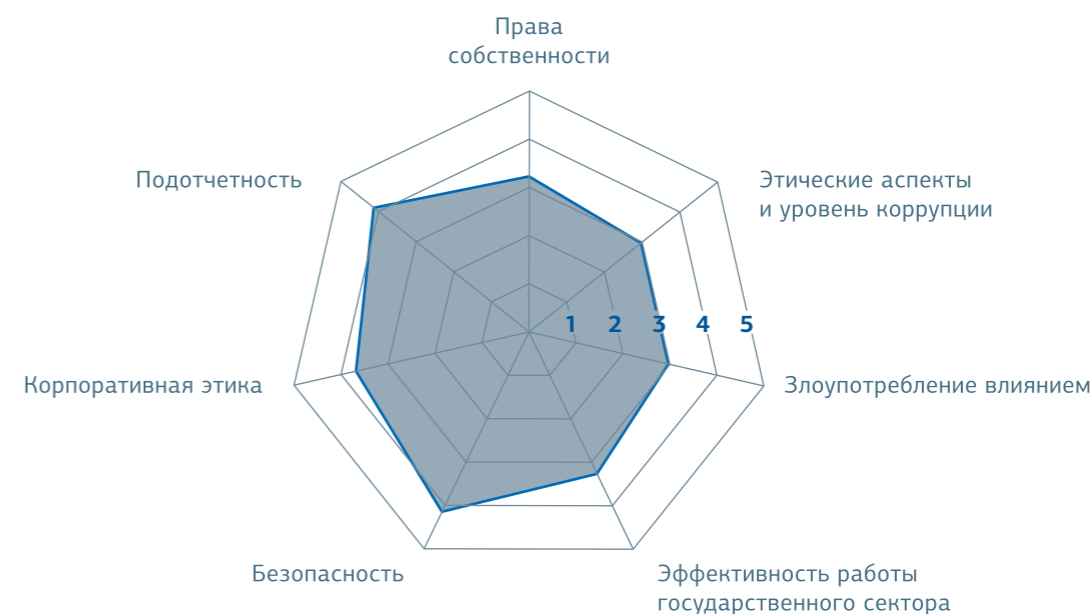
РИСУНОК 10. ИНДЕКС ГЛОБАЛЬНОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ: РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ



Источник: Всемирный экономический форум (2016 год) [22]

РИСУНОК 11. ИНДЕКС ГЛОБАЛЬНОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ: РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ.

1-й ПРИНЦИП — ИНСТИТУТЫ



Источник: Всемирный экономический форум (2016 год) [22]

факторы, особенно слабая защита прав собственности и монополистическое положение политически влиятельных крупных корпораций, снижают привлекательность России как рынка для иностранных инвестиций.

Основные заинтересованные стороны и лица, принимающие решения на разных уровнях, признают существование в России проблемы недостаточно эффективного управления. Определенный прогресс был достигнут в решении некоторых вопросов корпоративного управления — например, путем публикации нефинансовой отчетности, а также реализации инициатив по внедрению электронного управления.

### СРАВНЕНИЕ СО СТРАНАМИ БРИКС

В то время как Индекс глобальной конкурентоспособности Всемирного экономического форума служит всеобъемлющим показателем, позволяющим оценить общую конкурентоспособность страны, Модель бизнес-рейтинга информационно-аналитического отдела британского журнала Economist представляет собой более подходящий объект для анализа управленческого профиля страны. Эта частная модель использовалась для оценки управленческого профиля России по сравнению с другими странами, входящими в БРИКС. В рамках модели измеряется качество или привлекательность

бизнес-среды в 82 странах мира и анализируются десять отдельных критериев или категорий: (1) политическая обстановка, (2) макроэкономическая среда, (3) рыночные возможности, (4) политика в отношении свободного предпринимательства и конкуренции, (5) политика в отношении иностранных инвестиций, (6) международная торговля и меры валютного контроля, (7) налоговая система, (8) финансирование, (9) рынок труда и (10) инфраструктура. Модель предназначена для отражения основных критериев, применяемых компаниями при составлении своих глобальных бизнес-стратегий, и основана не только на исторических данных, но и на ожиданиях в отношении условий, которые будут преобладать в течение следующих пяти лет.

Результаты в рамках этой модели согласуются с субиндексом устойчивого управления IEMS и подтверждают, что по этому показателю Россия, получившая оценку 5,83, занимает самые слабые позиции среди всех стран БРИКС. У остальных четырех стран блока БРИКС следующие результаты: Бразилия — 6,57, Китай — 6,39, ЮАР — 6,23 и Индия — 6,08. Признается, что Россия отстает от своих партнеров по БРИКС по всем параметрам в сфере управления, за исключением участия гражданского общества, где Китай продемонстрировал более слабые результаты [11]. Для сравнения: во всех остальных странах (Бразилии, ЮАР и Индии) существует активное и конструктивное гражданское общество.

## ВЫВОДЫ ДЛЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ

**ВО-ПЕРВЫХ**, слабые позиции России в области управления почти наверняка оказывают негативное влияние на сферу корпоративного управления. В связи с этим **МЕЖДУНАРОДНЫЕ КОМПАНИИ МОГЛИ БЫ ИЗВЛЕЧЬ ВЫГОДЫ ИЗ ВНЕДРЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ МЕТОДОВ ОТВЕТСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ**, принятых на уровне руководства центрального офиса, в российских условиях. Кроме того, транснациональные компании могут рассмотреть вопрос о внедрении корпоративных кодексов поведения и применении политики абсолютной нетерпимости к недобросовестному исполнению обязанностей в области управления сотрудниками.

**ВО-ВТОРЫХ**, транснациональные компании сталкиваются с операционными рисками, связанными с недобросовестностью контрагентов или мошенничеством и коррупцией со стороны своих поставщиков. Именно поэтому **ТНК ДОЛЖНЫ НАСТАИВАТЬ НА СОБЛЮДЕНИИ СВОИМИ ПОСТАВЩИКАМИ И ДРУГИМИ БИЗНЕС-ПАРТНЕРАМИ НЕ ТОЛЬКО ЭКОЛОГИЧЕСКИХ СТАНДАРТОВ, НО И СТАНДАРТОВ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ**.

**В-ТРЕТЬИХ**, частный сектор может попытаться оказать влияние на институциональные условия путем формирования стратегических партнерств и вступления в промышленные ассоциации. У международных и местных компаний **БОЛЬШЕ ШАНСОВ ОКАЗАТЬ НА ПРАВИТЕЛЬСТВО И СУБЪЕКТЫ ГОССЕКТОРА ЗНАЧИТЕЛЬНОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ, ОРИЕНТИРОВАННОЕ НА ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ ПОЗИТИВНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ, ПРИ НАЛИЧИИ СТРУКТУРЫ, КОТОРАЯ ОТКРЫВАЕТ ДОСТАТОЧНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЖЕЛАЕМОГО РЕЗУЛЬТАТА** и представляет коллективные интересы.

# ИНСТРУМЕНТ № 1. ПРОСТРАНСТВО ДЛЯ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС- ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Несмотря на то что Бразилия, Россия, Индия Китай и ЮАР рассматриваются как члены блока БРИКС, эта группа стран весьма неоднородна с точки зрения прогресса в области устойчивого развития. В зависимости от успехов страны в достижении устойчивого развития международные компании должны разрабатывать собственные стратегии устойчивого развития и адаптировать их к специфическим условиям конкретной страны.

Поскольку Россия относится к числу стран с переходной экономикой, здесь есть всего несколько ниш, которые в перспективе может заполнить устойчивый частный сектор. Чтобы определить потенциальное «пространство для действий» и разработать национальную стратегию устойчивого развития, международные компании должны проанализировать показатели обеспеченности природными ресурсами в России, рассмотренные в рамках некоторых из вышеупомянутых индексов и рейтингов стран.

Каждое из четырех измерений — экономическое, социальное, экологическое и управленческое — открывает возможности для применения принципов устойчивого развития в бизнес-процессах, однако следует отметить, что в это же время все они создают предпосылки для бездействия и отказа от установления приоритетов работы в области устойчивого развития. Например, доступность природных ресурсов и в целом удовлетворение базовых потребностей населения могут привести к снижению эффективности инициатив, имеющих отношение к КСО в этой сфере. Вместе с тем более сложные проекты, ориентированные на обучение заинтересованных сторон и продвижение ресурсосберегающих продуктов и процессов, могут принести пользу компании с точки зрения рыночной дифференциации и создания конкурентных преимуществ.

ТАБЛИЦА 4. ИНСТРУМЕНТ № 1. ПРОСТРАНСТВО ДЛЯ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО ВСЕМ ЧЕТЫРЕМ ИЗМЕРЕНИЯМ

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ	Значительная доля среднего класса	Использование рыночного потенциала с товарным ассортиментом, адаптированным к нуждам потребителей
	Высокий уровень располагаемых доходов	
	Рекордный уровень прямых иностранных инвестиций (ПИИ)	Отсутствие необходимости в создании физической и социальной инфраструктуры для удовлетворения потребностей иностранных инвесторов
	Развитая физическая инфраструктура	
	Государственная политика «импортозамещения»	Локализация производства и цепочек поставок
СОЦИАЛЬНЫЙ	Здоровые и образованные специалисты	Инвестирование в инициативы по приему на работу, удержанию кадров и развитию талантов
		Наем местных специалистов, включая высшее руководство
	Осведомленность потребителей (образованные и грамотные потребители)	Запуск ассортимента более сложных продуктов
	Гендерное равенство	
		Использование потенциала образованных сотрудниц и перевод на должности в составе высшего руководства
Удовлетворение базовых человеческих потребностей	Адаптация товарного ассортимента к потребностям данной группы клиентов	
ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ	Природные богатства	Охрана окружающей среды
		Обеспечение устойчивых закупок на местах
	Неэффективное использование энергии	Внедрение автономных энергоэффективных технологий (экономия затрат)
	Потенциал устойчивого городского развития	Создание инженерных решений, не наносящих вреда экологии
УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ	Слабые позиции в области корпоративного управления	Соблюдение мировых корпоративных кодексов поведения
		Распространение передовых практик в области ответственного управления
	Недобросовестные поставщики	Формирование сети основных поставщиков и инвестирование в ее потенциал
		Обучение поставщиков методам ответственного управления
	Низкий потенциал одной компании (лоббирование)	Участие в целенаправленном лоббировании интересов
		Создание потенциала и влияние на органы государственной власти путем членства в промышленных ассоциациях и

Источник: SKOLKOVO IEMS

**САМЫЕ ПРОГРЕССИВНЫЕ И ДАЛЬНОВИДНЫЕ КОРПОРАЦИИ СТАРАЮТСЯ В РУЧНОМ РЕЖИМЕ НАСТРОИТЬ ПРИМЕНЕНИЕ ПРИНЦИПОВ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В БИЗНЕС-ПРОЦЕССАХ — В СООТВЕТСТВИИ С ВОЗНИКАЮЩИМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ И УГРОЗАМИ, СВОЙСТВЕННЫМИ ОПЕРАЦИОННОЙ СРЕДЕ В СТРАНЕ.**

# ГЛАВА 2. ПЕРЕДОВЫЕ ПРАКТИКИ: БИЗНЕС-КЕЙСЫ И БИЗНЕС-МОДЕЛИ

**П**осле распада Советского Союза Российская Федерация превратилась в новый привлекательный рынок, открытый для международных компаний. В течение последних 25 лет ТНК активно осваивали российский рынок, и для многих из них Россия стала одним из ключевых регионов сбыта продукции и предоставления услуг. В 2004 году суммарный объем ПИИ в России составил 15 млрд долл. США, а в 2014 году — 475 млрд.

Приходя в новые страны, особенно с развивающейся экономикой, ТНК начинают внедрять новые модели и методы ведения бизнеса. Вместе с тем на эффективность их работы и инвестиционные доходы влияют непосредственная операционная среда и сложившиеся «правила игры». Обычно на всех своих рынках международные

корпорации действуют как проводники перемен, стимулируя устойчивое развитие и подавая пример реализации соответствующей повестки в ответ на более масштабные социальные и экологические вызовы.

В России ТНК, находясь под влиянием заинтересованных сторон (акционеров, местных НКО и западных потребителей), всегда были вынуждены соблюдать корпоративные стандарты и кодексы, применимые на всех уровнях глобальной деятельности этих компаний. В 1990-х годах некоторые стандарты международных корпораций были прогрессивнее нормативно-правовых требований на национальном уровне, поэтому методы работы ТНК сыграли позитивную роль в формировании принципов устойчивого развития в России.

## ПОРТРЕТ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ

**В** данном исследовании проводится анализ выборки из 30 ТНК, представляющих пять промышленных секторов: технологии; нефтегазовое и химическое производство; здравоохранение, производство косметических товаров и фармацевтическая промышленность; производство мебели и целлюлозно-бумажная промышленность; производство товаров массового потребления, продуктов питания и напитков. Данные компании были признаны «корпоративными визионерами» и лидерами в области устойчивого развития корпораций. Оценка проводилась с учетом позиций, которые они заняли в наиболее репрезентативных рейтингах, таких как Forbes 2015, Green Brands 2014 и Dow Jones 2014. Во внимание принимались также данные прошлых лет, взятые из рейтинга Green to Gold 2008. Вместе с тем на этапе анализа рейтингов приоритет отдавался компаниям, ведущим активную деятельность в России (что выражается, например, в объеме активов, численности персонала, локализации производства и т. д.). В таблице 5 представлены сводные данные по выбранным компаниям.

На российском рынке эти компании начинали работать в разное время. Одной из первых транснациональных компаний в России стала немецкая Siemens, представительство которой появилось в стране еще до революции 1917 года. Лишь две из 30 ТНК впервые вышли на советский рынок в период холодной войны. Большой интерес представляет история успеха PepsiCo: не исключено, что безусловная популярность газировки Pepsi в Советском Союзе стала возможна благодаря Никите Хрущеву, которого сфотографировали с этим напитком на Американской национальной выставке, проводившейся в Москве в 1959 году.

Тем не менее большинство выбранных компаний впервые вышли на российский рынок уже в 1990-х годах, когда страна открыла свои двери для зарубежных инвесторов и начала переход к рыночной экономике. Азиатские компании Samsung и Toyota к работе в России приступили примерно в одно время. «Новички» — Heineken и IKEA — открыли российские подразделения лишь в 2000-х годах.

ТАБЛИЦА 5. ХАРАКТЕРИСТИКИ 30 ВЫБРАННЫХ КОМПАНИЙ

Название компании	Сектор	Страна происхождения	Год основания	Год открытия первого представительства в России	Число сотрудников в России	Число сотрудников по всему миру	Количество производственных объектов в России	Число стран и территорий, где работает компания	Глобальная выручка в 2014 году, округленная до млрд (млрд. долл. США)
<b>3M</b>	Технологии	США	1902	1991	800	88,000	1	71	32
<b>ABB</b>	Технологии	Швеция	1883	1893	1,300	140,000	5	100	40
<b>BASF</b>	Нефтегазовое и химическое производство	Германия	1865	1877	1,000	113,000	4	81	81
<b>Bayer</b>	Здравоохранение, косметическая и фармацевтическая промышленность	Германия	1863	1876	2,000	119,000	1	75	46
<b>Coca-Cola</b>	Производство товаров массового потребления, продуктов питания и напитков	США	1886	1991	11,000	129,200	12	200 <sup>*</sup>	46
<b>Ford</b>	Технологии	США	1903	1907	5,000	187,000	3	23	136
<b>Heineken</b>	Производство товаров массового потребления, продуктов питания и напитков	Нидерланды	1864	2002	3,000	85,000	8	71	21
<b>Hewlett-Packard</b>	Технологии	США	1939	1973	1,000	302,000	1	95	112
<b>Holcim</b>	Стройматериалы	Швейцария	1912	1993	1,500	71,000	2	90 <sup>†</sup>	19
<b>IKEA</b>	Производство мебели и целлюлозно-бумажная промышленность	Швеция	1943	2000	12,000	147,000	4	28	31
<b>International Paper</b>	Производство мебели и целлюлозно-бумажная промышленность	США	1898	1998	20,000	65,000	7	24	24
<b>Johnson &amp; Johnson</b>	Здравоохранение, косметическая и фармацевтическая промышленность	США	1886	1992	1,100	127,000	Нет данных	61	74
<b>Lafarge</b>	Стройматериалы	Франция	1833	1996	1,500	65,000	5	90 <sup>‡</sup>	14
<b>L'Oreal</b>	Здравоохранение, косметическая и фармацевтическая промышленность	Франция	1909	1990	1,300	78,600	1	130	24
<b>McDonald's</b>	Производство товаров массового потребления, продуктов питания и напитков	США	1940	1990	40,000	420,000	Нет данных	101	27

\* Количество стран и территорий, где осуществляется продажа продукции

† LafargeHolcim Group

‡ LafargeHolcim Group

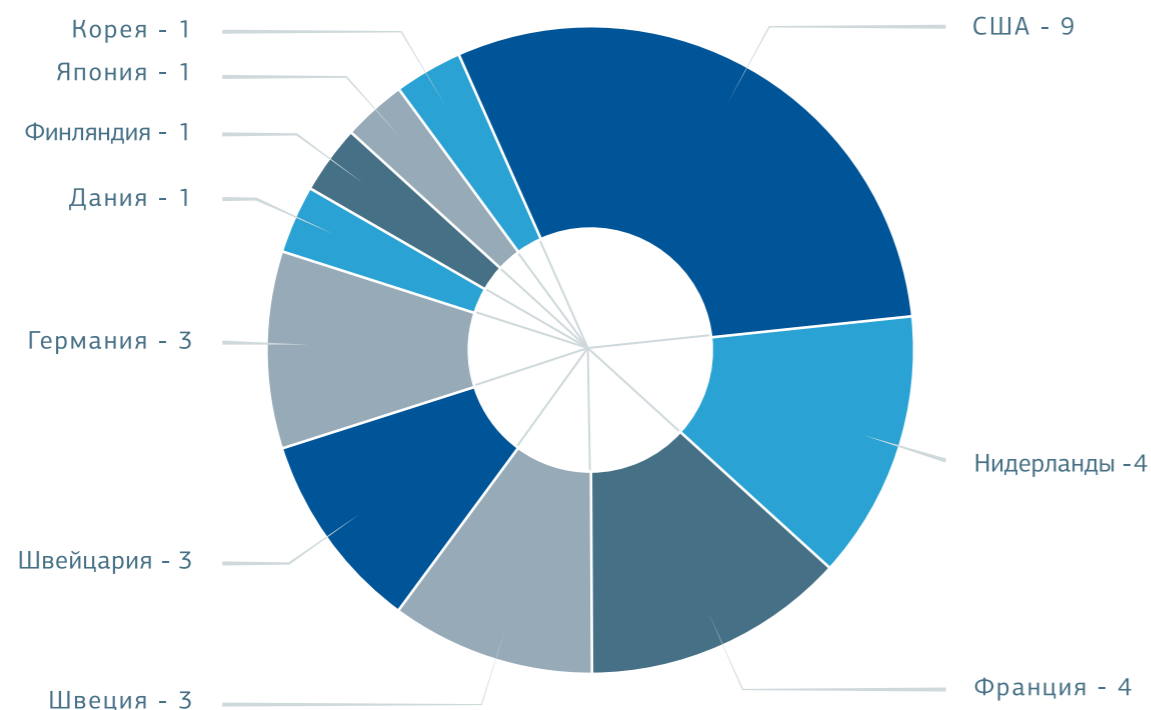
Название компании	Сектор	Страна происхождения	Год основания	Год открытия первого представительства в России	Число сотрудников в России	Число сотрудников по всему миру	Количество производственных объектов в России	Число стран и территорий, где работает компания	Глобальная выручка в 2014 году, округленная до млрд (млрд. долл. США)
<b>Nestle</b>	Производство товаров массового потребления, продуктов питания и напитков	Швейцария	1866	1871	10,000	339,000	11	197	91
<b>Nokia</b>	Технологии	Финляндия	1865	1997	1,400	61,656	-	151	14
<b>Novartis</b>	Здравоохранение, косметическая и фармацевтическая промышленность	Швейцария	1758	1876	2,300	133,413	1	151 <sup>*</sup>	58
<b>Novo Nordisk</b>	Здравоохранение, косметическая и фармацевтическая промышленность	Дания	1923	1991	380	39,700	1	75	13
<b>PepsiCo</b>	Производство товаров массового потребления, продуктов питания и напитков	США	1890	1972	23,000	274,000	20	200 <sup>†</sup>	67
<b>Philips</b>	Технологии	Нидерланды	1891	1914	600	113,678	-	100	23
<b>Procter &amp; Gamble</b>	Производство товаров массового потребления, продуктов питания и напитков	США	1837	1991	4,000	118,000	3	81	83
<b>Saint-Gobain</b>	Стройматериалы	Франция	1665	1990	2,700	181,742	7	66	45
<b>Samsung</b>	Технологии	Корея	1969	1994	1,700	489,000	1	81	305
<b>Schneider Electric</b>	Технологии	Франция	1836	1993	13,000	167,124	7	190	27
<b>Shell</b>	Нефтегазовое и химическое производство	Нидерланды	1907	1911	2,700	94,000	3	71	421
<b>Siemens</b>	Технологии	Германия	1847	1853	3,000	343,000	5	191	78
<b>Tetra Pak</b>	Производство мебели и целлюлозно-бумажная промышленность	Швеция	1943	1994	1,100	23,460	1	86	12
<b>Toyota</b>	Технологии	Япония	1937	1998	1,850	338,875	1	171	25
<b>Unilever</b>	Производство товаров массового потребления, продуктов питания и напитков	Нидерланды	1930	1991	7,000	172,000	8	100	53

\* Количество стран и территорий, где осуществляется продажа продукции

† Количество стран и территорий, где осуществляется продажа продукции

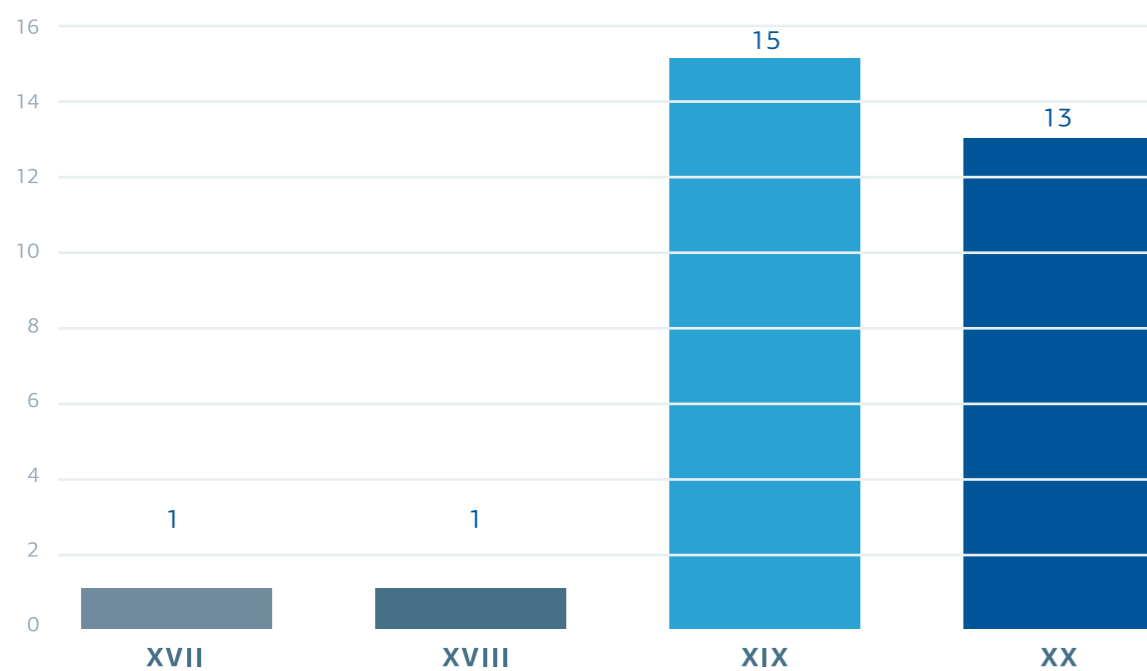
Источник: веб-сайты компаний и другие открытые источники информации, SKOLKOVO IEMS

РИСУНОК 12. 30 ВЫБРАННЫХ КОМПАНИЙ: СТРАНА ПРОИСХОЖДЕНИЯ



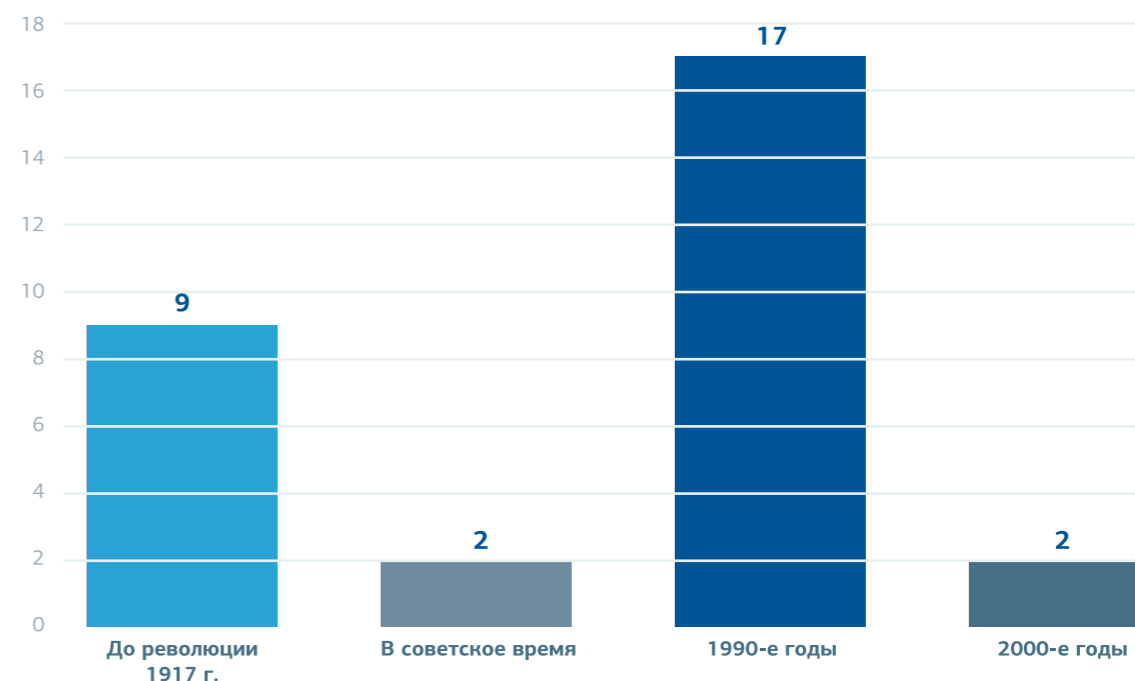
Источник: веб-сайты компаний и другие открытые источники информации, SKOLKOVO IEMS

РИСУНОК 13. 30 ВЫБРАННЫХ КОМПАНИЙ: ВЕК ОСНОВАНИЯ КОМПАНИИ



Источник: веб-сайты компаний и другие открытые источники информации, SKOLKOVO IEMS

РИСУНОК 14. 30 ВЫБРАННЫХ КОМПАНИЙ: ВРЕМЯ ОТКРЫТИЯ РОССИЙСКОГО ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА



Источник: веб-сайты компаний и другие открытые источники информации, SKOLKOVO IEMS

## АНАЛИЗ ЛОКАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЙ И ПРИОРИТЕТОВ

**В** предыдущей главе говорилось, что с точки зрения устойчивого развития Россия занимает переходное положение и обладает особенностями, отличающими ее как от более, так и от менее развитых стран, а также от других государств БРИКС. Именно поэтому ТНК не могут просто опереться на новом рынке на свои глобальные стратегии и начать внедрение стандартизированных подходов без некоторой адаптации и локализации. Соответственно, можно предположить, что местная специфика определяет, каким образом ТНК, работающие в России, применяют свои глобальные стратегии устойчивого развития в национальных масштабах.

При подготовке раздела «Анализ локализации

стратегий и приоритетов» ставилась следующая задача: определить степень локализации стратегий, заявленных на глобальном уровне, для 30 выбранных компаний в России, а затем разбить эти стратегии устойчивого развития на структурные элементы, чтобы компании, планирующие выход на российский рынок, могли включить их в инструментарий для специалистов, занимающихся стратегированием в сфере устойчивого развития. Чтобы оценить степень локализации повестки устойчивого развития международных компаний в российской среде, авторы исследования сравнили глобальный набор официальных стратегических приоритетов компаний с их же приоритетами и инициативами в области устойчивого развития на уровне страны.

ТАБЛИЦА 6. ТЕМЫ, СВЯЗАННЫЕ С ВОПРОСАМИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ: СРАВНЕНИЕ ГЛОБАЛЬНОЙ И НАЦИОНАЛЬНОЙ ПОВЕСТКИ

Темы устойчивого развития	Производство товаров массового потребления, продуктов питания и напитков	Производство мебели и целлюлозно-бумажная промышленность	Здравоохранение, косметическая и фармацевтическая промышленность	Нефтегазовое и химическое производство	Технологии	Стройматериалы
Устойчивые продукты	●	●	●	●	●	●
	●	●	●	●	●	●
Устойчивые закупки, управление цепочками создания ценности и цепочками поставок	●	●	●	●	●	●
	●	●	●	●	●	●
Маркетинг и взаимодействие с клиентами	●	●	●		●	
	●		●		●	●
Экологичная упаковка	●	●				
	●					
Экологичный транспорт	●					
	●					
НИОКР и инновации	●		●		●	
	●				●	
Выбросы CO2 и энергия	●	●	●	●	●	●
	●	●	●		●	●
Уменьшение экологического следа производства					●	
	●	●			●	●
Отходы и переработка отходов	●	●	●		●	●
	●	●			●	●
Вода	●	●	●		●	●
	●	●				●
Здания, соответствующие стандартам экологического строительства						
	●					
Использование неископаемых видов топлива (например, отходов) в процессе выработки энергии						●
						●
Местные сообщества	●	●	●	●	●	
	●		●		●	●

Существенность темы для указанных отраслей (на мировом уровне)  
 Существенность темы для указанных отраслей (на национальном уровне)

Темы устойчивого развития	Производство товаров массового потребления, продуктов питания и напитков	Производство мебели и целлюлозно-бумажная промышленность	Здравоохранение, косметическая и фармацевтическая промышленность	Нефтегазовое и химическое производство	Технологии	Стройматериалы
Партнерства и ассоциации			●		●	
	●	●			●	
Обучение заинтересованных сторон (помимо поставщиков)						
	●		●		●	
Многообразие/расширение прав и возможностей женщин	●	●	●		●	●
			●		●	
Права человека	●		●	●	●	
					●	
Экологическая ответственность	●	●		●	●	
	●	●	●	●	●	●
Мотивация, развитие и удержание квалифицированных сотрудников	●	●	●	●	●	●
	●		●		●	●
Охрана труда и техника безопасности	●	●	●	●	●	●
	●	●			●	●
Соблюдение установленных норм, смягчение рисков и управление ими			●		●	
					●	●
Противодействие коррупции, этические аспекты, управление и честность	●		●		●	
	●		●		●	
Точный бухгалтерский учет и отчетность			●		●	
					●	●
Защита неприкосновенности частной жизни и персональных данных					●	
					●	
Волонтерская деятельность			●			●
	●	●	●			●
Управление биоразнообразием и сохранение биоразнообразия	●					●
	●	●	●			●

Источник: SKOLKOVO IEMS

Проведенный анализ показал, что средний уровень локализации по всей выборке из 30 компаний составляет 47%. Эти результаты отражают разницу между глобальной и российской повесткой развития в данных компаниях и доказывают, что обычно глобальные приоритеты в области устойчивого развития адаптируются к особенностям операционной среды в конкретной стране.

Низкий уровень локализации (47%) можно объяснить несколькими факторами. Во-первых, изобилие ресурсов и (или) фактор несущественности делают некоторые темы — например, связанные с водой — не столь важными для России, как для других стран. Во-вторых, в зависимости от своих стратегических интересов в России компания может считать некоторые темы приоритетными, уделяя меньше внимания другим пунктам глобальной повестки. В связи с этим важно отметить, что многие выбранные компании включили в российскую повестку темы, которые отсутствуют в глобальной повестке. Большинство подобных стратегических приоритетов и инициатив касаются местной операционной деятельности и взаимоотношений с другими заинтересованными сторонами. Речь идет о следующих темах: экологическая ответственность, уменьшение экологического следа производства, партнерства и ассоциации, волонтерская деятельность, местные сообщества и обучение заинтересованных сторон (помимо поставщиков). И последний, но не менее важный фактор: работая в России, транснациональные компании сталкиваются с определенными барьерами, препятствующими реализации их глобальной повестки устойчивого развития. Из-за этого существенно осложняется локализация некоторых глобальных приоритетов.

Помимо прочего анализ приоритетов в области устойчивого развития на национальном уровне позволил выявить отраслевые тенденции,

связанные с аспектом существенности. Обычно повестка устойчивого развития (как глобальная, так и национальная) тесно связана с отраслями, в которых работают компании.

Например, цепочки поставок обычно имеют критическое значение для производителей товаров массового потребления, мебели и целлюлозно-бумажной продукции, поэтому компании из выборки, представляющие данные отрасли, считают упаковку и транспортировку приоритетными вопросами устойчивого развития как на глобальном, так и на национальном уровнях. Технологическим компаниям приходится включать в свои стратегии устойчивого развития защиту неприкосновенности частной жизни и персональных данных, поскольку этого требует характер их отрасли и основного продукта. Для производителей товаров массового потребления эта тема, напротив, может не иметь такого высокого значения

Для анализа этих различий взвешенные показатели частотности 26 тем устойчивого развития, встречающихся в глобальной и российской повестке, были помещены на график\* и разделены на четыре категории (рисунок 15):

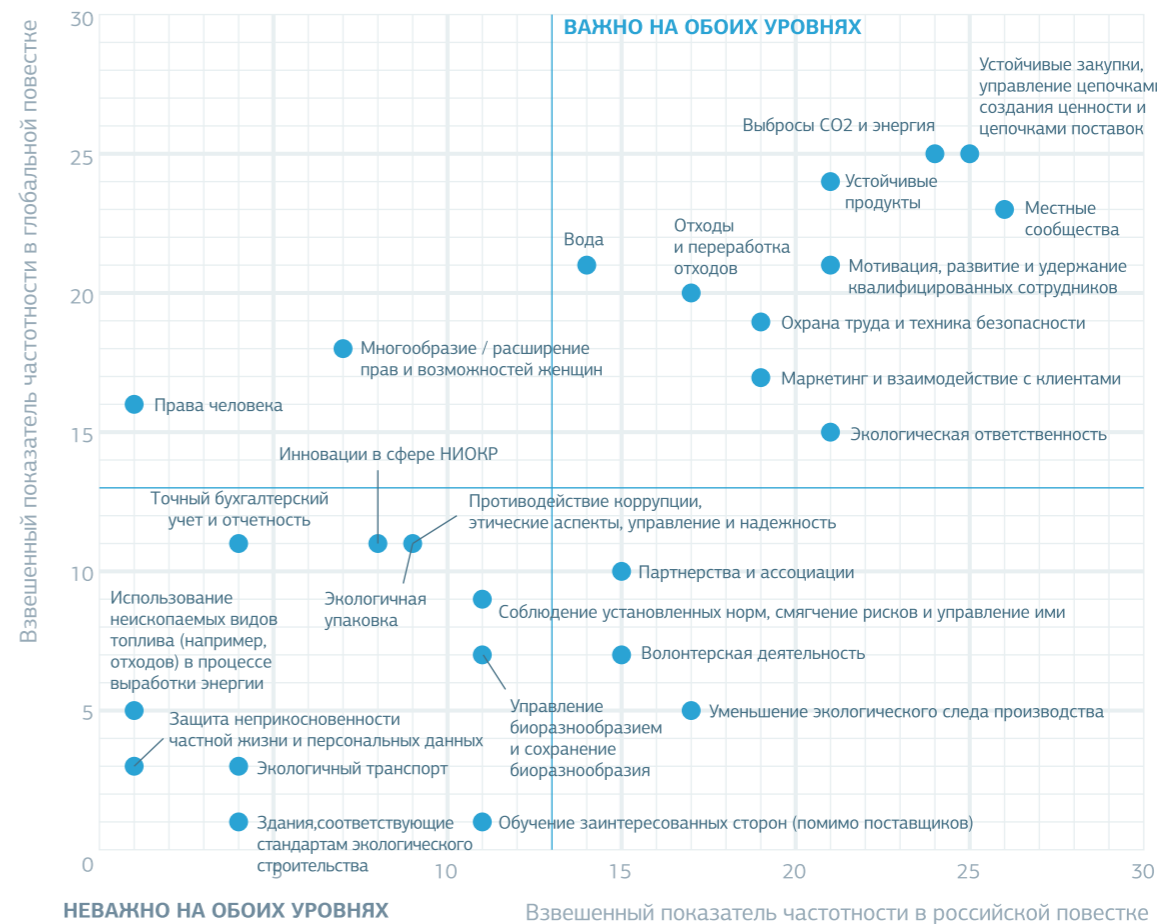
- важно на обоих уровнях (высокая частотность как в глобальной, так и в российской повестке);
- неважно на обоих уровнях (низкая частотность как в глобальной, так и в российской повестке);
- важно на глобальном уровне, неважно на национальном (высокая частотность в глобальной повестке, низкая — в российской);
- важно на национальном уровне, неважно на глобальном (низкая частотность в глобальной повестке, высокая — в российской).

\* Для понимания различий между глобальными и российскими стратегиями, заявленными 30 компаниями, все компоненты глобальной и российской повестки устойчивого развития (приоритеты в области устойчивого развития) каждой из 30 выбранных компаний были разбиты на 26 пунктов, то есть структурных элементов стратегии устойчивого развития. На глобальном уровне стратегические приоритеты выводились строго из глобальных стратегий в области устойчивого развития или планов по взаимодействию. В зависимости от подхода компании к отчетности в области устойчивого развития они дополнялись данными на основополагающем уровне, уровне приоритетов/целей или уровне КПЭ. Если у компании не было специально сформулированной стратегии устойчивого развития, анализу подвергалась общая заявленная стратегия компании. Основными источниками таких корпоративных сведений были международные/англоязычные веб-сайты компаний, но в отдельных случаях информацию о стратегиях устойчивого развития выбранных компаний удавалось найти в самых последних публикациях отчетов об устойчивом/социальном развитии или годовых отчетах. Национальные стратегические категории выводились из стратегий устойчивого развития на уровне страны, размещенных на российских корпоративных сайтах, и (или) из отчетов об устойчивом развитии (при наличии таковых). Если у компании не было специально сформулированной стратегии либо ее сайт представлял собой переведенную версию международного/англоязычного сайта, то приоритеты в области устойчивого развития выводились из заголовков в разделе «Устойчивое развитие» на соответствующем сайте.

Большинство тем были одинаково важны или неважны как в глобальной, так и в российской повестке, однако между приоритетами

международных корпораций, заявленными на глобальном и российском уровнях, встречались и некоторые отличия.

РИСУНОК 15. ВЗВЕШЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЧАСТОТНОСТИ ТЕМ В ГЛОБАЛЬНОЙ И РОССИЙСКОЙ ПОВЕСТКЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ (ДЛЯ 30 ВЫБРАННЫХ ТНК)



Источник: SKOLKOVO IEMS

На обоих уровнях оказались важными следующие темы: устойчивые закупки; управление цепочками создания ценности и цепочками поставок; CO2 и энергия; устойчивые продукты; местные сообщества; мотивация, развитие и удержание квалифицированных сотрудников; вода, отходы и переработка отходов; охрана труда и техника безопасности; маркетинг и взаимодействие с клиентами; экологическая ответственность. Эти темы связаны с деятельностью любого крупного и ответственного производителя. Они входят в число наиболее важных во всех стратегиях, заявленных лидерами в области устойчивого развития корпораций, и имеют первоочередное значение для ответственных компаний на обоих уровнях (глобальном и национальном). В то же время на глобальном и национальном

уровнях на первый план нередко выходят различные аспекты указанных тем. Например, если на глобальном уровне тема CO2 и энергии рассматривается преимущественно в плане сокращения выбросов парниковых газов, то на российском уровне все виды деятельности, связанные с этой темой, сосредоточены на достижении энергоэффективности. Существуют две темы, которые считаются важными на глобальном уровне и не столь существенными в национальных масштабах, — это права человека и многообразие / расширение прав и возможностей женщин. Эти темы взаимосвязаны и привлекают к себе огромное внимание на глобальном уровне. В российском бизнес-сообществе проблемы, касающиеся прав человека и многообразия / расширения прав и возможностей женщин, напротив, не считаются



первостепенными. Возможно, это обусловлено тем, что, как уже говорилось в главе 1, базовые потребности человека в стране удовлетворены, а другие социальные проблемы благодаря советскому наследию не имеют существенного значения для международных компаний, работающих в России.

И наконец, есть темы, которые важны на национальном уровне, но неважны на глобальном: уменьшение экологического следа производства; волонтерская деятельность; партнерства и ассоциации. Если говорить об уменьшении экологического следа производства, то в среднем выбранные компании концентрируются на традиционной охране окружающей среды, экологическом менеджменте и местных операциях, уделяя этим вопросам гораздо больше внимания на национальном уровне, чем в глобальных стратегиях устойчивого развития.

Также важно отметить, что у выбранных ТНК, представляющих технологический сектор, в российских стратегиях устойчивого развития нередко бывает заявлена общая охрана окружающей среды на территориях, где ведется работа, причем такие стратегические приоритеты относят к теме «Уменьшение экологического следа производства». Несмотря на тенденцию включать волонтерскую деятельность и создание партнерств и ассоциаций в повестки на обоих уровнях, ТНК редко фиксируют эти инициативы как отдельные приоритеты в области устойчивого развития. В то же время на национальном уровне эти две темы считаются частью официально заявленной повестки устойчивого развития. В России приоритет «Партнерства и ассоциации» подразумевает прежде всего корпоративное лоббирование инициатив, имеющих отношение к экологическому законодательству.

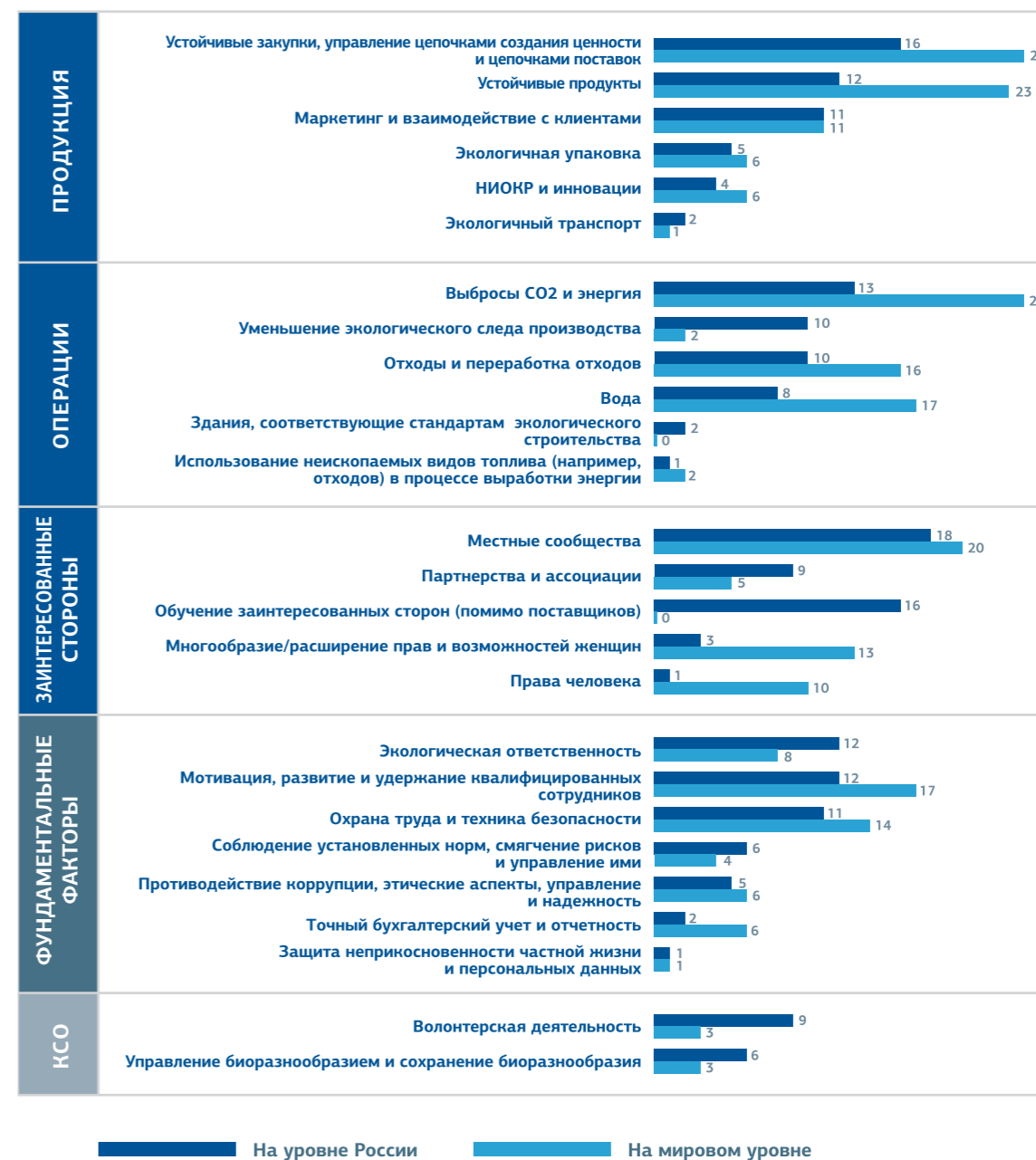
## ИНСТРУМЕНТ № 2. 5 СТРУКТУРНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Все эти 26 тем имеют разное значение в стратегиях и представляют собой неотъемлемые компоненты устойчивого развития корпораций. Их можно отнести к одному из следующих структурных элементов стратегии устойчивого развития:

- **ПРОДУКЦИЯ** — различные этапы жизненного цикла продукта, от исследований, разработки и закупок до определения экологического следа продукта;
- **ОПЕРАЦИИ** — бизнес-процессы, непосредственно связанные с производством и модернизацией производственных площадок;
- **ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ** — виды деятельности, которые основаны на информационном компоненте и предполагают воздействие на внешние заинтересованные стороны (за исключением потребителей);
- **ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ** — обычно важнейшие компоненты любой основополагающей бизнес-стратегии, которыми компании должны заниматься в первую очередь, даже раньше, чем приступят к реализации плана устойчивого развития;
- **КСО** — традиционная благотворительная и филантропическая деятельность корпораций.

Сравнение показателей частотности этих 26 приоритетов устойчивого развития в глобальной и российской повестке (с разбивкой на пять структурных элементов стратегии устойчивого развития) представлено на рисунке 16.

РИСУНОК 16. СРАВНЕНИЕ ВЫЯВЛЕННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЧАСТОТНОСТИ 26 ПРИОРИТЕТОВ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В ГЛОБАЛЬНОЙ И РОССИЙСКОЙ ПОВЕСТКЕ (С РАЗБИВКОЙ НА ПЯТЬ СТРУКТУРНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ)



Источник: SKOLKOVO IEMS

**ПРОВЕДЕННЫЙ АНАЛИЗ ЛОКАЛИЗАЦИИ ПОЗВОЛИЛ РАЗБИТЬ ПОВЕСТКУ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ НА ВЫШЕУКАЗАННЫЕ СТРУКТУРНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ: ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ, ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ, ОПЕРАЦИИ, ПРОДУКЦИЯ И КСО. ПОСЛЕ ВЫДЕЛЕНИЯ СТРУКТУРНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ МОЖНО ПРИСТУПАТЬ К РАЗРАБОТКЕ ИНДИВИДУАЛЬНОГО «НАБОРА ИНСТРУМЕНТОВ» УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ДЛЯ ЛЮБОЙ КОМПАНИИ. СОЧЕТАНИЕ СТРУКТУРНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ В ОБЩЕЙ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ БУДЕТ ЗАВИСЕТЬ ОТ ТИПА ПРОДУКТА И ОТРАСЛИ.**



Источник: SKOLKOVO IEMS

В дальнейшем при анализе будут учитываться только три структурных элемента, а именно: **ПРОДУКЦИЯ, ОПЕРАЦИИ И ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ**. В целях данного исследования трактовка концепции устойчивого развития выходит за рамки простых понятий корпоративной филантропии, благотворительности и КСО, поскольку обычно они не имеют прямого отношения к бизнес-кейсам. Чтобы состояться в качестве игрока на рынке, компания должна проработать все компоненты структурного

элемента «Фундаментальные факторы». Если она решит укрепить свою репутацию и имидж корпоративного бренда, ей нужно будет заняться проведением мероприятий, связанных с КСО.

И лишь когда компания захочет выделиться на фоне конкурентов, став лидером в области устойчивого развития, ей потребуется применить комплексную стратегию устойчивого развития, охватывающую все три структурных элемента.

## ПЕРЕДОВЫЕ ПРАКТИКИ КОРПОРАЦИЙ

Для определения наиболее эффективных и преобразующих передовых практик, успешно внедренных в 30 выбранных компаниях, был составлен список из 110 инициатив в области устойчивого развития. Затем этот длинный список инициатив проверили на соответствие нижеприведенным критериям, чтобы в итоге получить короткий перечень наиболее эффективных бизнес-кейсов. Нижеуказанные критерии фильтрации

применялись для оценки воздействия всех 110 инициатив в области устойчивого развития.

- Уникальность
- Масштаб — партнерство
- Тип результата
- Тип действий

ТАБЛИЦА 7. МЕТОДОЛОГИЯ ОЦЕНКИ ВОЗДЕЙСТВИЯ БИЗНЕС-КЕЙСОВ

Балл	Уникальность	Масштаб — партнерство	Тип результата	Тип действий
1	Широкое распространение > 3 подобных инициатив	Информация, обучение	Внутренняя корпоративная инициатива; внешняя, но при отсутствии партнеров	Корпоративные преимущества
2	2–3 подобные инициативы	Совершенствование операций, поставка продуктов	Партнер в рамках одного бизнес-кейса/ в течение одного года	Преимущества компании + преимущества заинтересованных сторон
3	Единственный бизнес-кейс в России из 30 рассматриваемых компаний	Капиталовложения в основную деятельность, разработка новых продуктов на местном уровне	Долгосрочное партнерство: несколько лет, несколько инициатив	Институциональные изменения

Источник: SKOLKOVO IEMS

После фильтрации осталось 32 бизнес-кейса, реализованных 19 компаниями из подвыборки и признанных передовыми практиками. Все эти 32 кейса были разделены на категории, соответствующие трем структурным элементам стратегии устойчивого развития (продукция, операции и заинтересованные стороны), а те, в свою очередь, разбиты на шесть тематических направлений: **устойчивые продукты и маркетинг, устойчивые закупки, экологический след продукта, изменение климата и энергоэффективность, операционная эффективность, партнерства и ассоциации**.

Не все 26 компонентов, выявленных в рамках

повестки устойчивого развития, обеспечивают равные возможности для создания наиболее эффективных, преобразующих бизнес-кейсов. Шесть перечисленных тематических направлений обладают в этом смысле наибольшим потенциалом. Некоторые из их названий идентичны вышеупомянутым темам устойчивого развития, однако здесь есть и небольшие различия. Например, тематическое направление операционной эффективности включает в себя несколько тем устойчивого развития: уменьшение экологического следа производства; отходы и переработка отходов; здания, соответствующие стандартам экологического строительства, и вода.

### СТРАТЕГИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

ПРОДУКЦИЯ			ОПЕРАЦИИ		ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ
Устойчивые продукты и маркетинг	Устойчивые закупки	Экологический след продукта	Изменение климата и энергоэффективность	Операционная эффективность	Партнерства и ассоциации

Источник: SKOLKOVO IEMS

## УСТОЙЧИВЫЕ ПРОДУКТЫ И МАРКЕТИНГ

Вывод продукции на потребительский рынок и получение дохода от ее продажи традиционно считаются первоочередными целями любой коммерческой компании. Компании вкладывают значительные средства в то, чтобы сделать продукт привлекательным для целевых потребительских групп, и стремятся расширить круг потребителей, предлагая им новые, усовершенствованные либо специализированные продукты. Сегодня, когда по всему миру много говорят об устойчивости и устойчивом развитии, «устойчивый продукт» стал привычным термином, хотя понимать его можно по-разному.

Во-первых, его можно определить как продукт, который изготавливается из компонентов или сырья от поставщиков, соответствующих требованиям устойчивого развития. Этот процесс описан в разделе «УСТОЙЧИВЫЕ ЗАКУПКИ». Во-вторых, продукт можно назвать устойчивым, если он произведен в соответствии с принципами устойчивого развития. Процесс устойчивого производства рассматривается в разделе «Операционная эффективность». В-третьих, устойчивым можно считать продукт, оставляющий незначительный экологический след после использования. Этот процесс обсуждается в разделе «ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ СЛЕД ПРОДУКТА». И наконец, устойчивый продукт можно определить как продукт, который способствует устойчивому развитию

в процессе потребления — в частности, оказывает положительное воздействие на потребителя или окружающую среду.

Например, это может быть продукт, улучшающий здоровье или самочувствие потребителя (что актуально для таких секторов, как производство товаров массового потребления, здравоохранение, производство косметических товаров и фармацевтическая промышленность), либо продукт, позволяющий потребителю сэкономить энергию или воду (речь идет преимущественно о технологическом секторе). В настоящей работе используется последнее определение. Таким образом, в целях данного исследования об «устойчивом продукте» говорится исключительно в контексте деятельности компаний, связанной с использованием продукта организациями и последующей утилизацией.

Для компаний основным стимулом к производству устойчивого продукта служит возможность его продажи определенным группам потребителей, которые следят за собой и ведут здоровый образ жизни, хотя бы сэкономить ресурсы либо беспокоятся об экологическом или социальном воздействии приобретаемого продукта. Соответственно, устойчивый маркетинг позволяет выявить конкретные

## 13 НИЖЕПЕРЕЧИСЛЕННЫХ КОМПАНИЙ РАССМАТРИВАЮТСЯ В КАЧЕСТВЕ КОРПОРАТИВНЫХ ЛИДЕРОВ, РЕАЛИЗУЮЩИХ ПРИНЦИПЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ НА ПРОТЯЖЕНИИ ВСЕГО ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРОДУКТА ИЛИ ОДНОЙ ИЗ ЕГО ФАЗ — НАПРИМЕР, НА ЭТАПЕ ЗАКУПОК ИЛИ УТИЛИЗАЦИИ

ТАБЛИЦА 8. СТРАТЕГИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ, СТРУКТУРНЫЙ ЭЛЕМЕНТ № 1 — ПРОДУКЦИЯ. СПИСОК ПЕРЕДОВЫХ ПРАКТИК

ТЕМА	НАЗВАНИЕ КОМПАНИИ	ПЕРЕДОВАЯ ПРАКТИКА		
Устойчивые продукты и маркетинг	Samsung	Производство, сертифицированное в соответствии со стандартом «Листок жизни»		
	Siemens	Производство энергоэффективных поездов в России	Лоббистская деятельность по вопросу, касающемуся теплоэлектростанций и энергоэффективности в России	
	Schneider Electric	Формирование нормативно-правовой базы по энергоэффективности в России	Компания Schneider Electric поставляет оборудование для солнечных электростанций и работает над локализацией своего производства в России	
Устойчивые закупки	Coca-Cola	Закупка 75% сырья у российских поставщиков. Совместные программы с поставщиками, направленные на: уменьшение веса упаковки, оптимизацию цепочки поставок, поддержку проектов в области устойчивого развития, содействие развитию экономики в регионах, где работает компания		
	Heineken	В 2013 году компания Heineken в России присоединилась к инновационной глобальной платформе EcoVadis, ориентированной на оценку и улучшение социальных и экологических показателей основных поставщиков		
	IP	В 2001 году один из основных активов компании — Светогорский комбинат — стал первым целлюлозно-бумажным комбинатом в России, получившим сертификат лесопользования по схеме FSC. Компания закупает более 85% продуктов у 160 российских производителей		
	McDonald's	Компания закупает более 85% продуктов у 160 российских производителей		
	PepsiCo	С 1996 года компания PepsiCo поддерживает производителей сельскохозяйственной продукции в рамках программы под названием «Агро». В рамках этой программы она совместно с Корнелльским университетом разрабатывает и внедряет образовательные проекты		
	Unilever	Программа закупок подсолнечного масла у российских поставщиков. Сотрудничество с ЗАО «Мономах»	Совместно с аудиторской фирмой Control Union компания организует для поставщиков учебные курсы по вопросам устойчивого сельского хозяйства	
	Nestle	В 2009 году филиал ООО «Сириал Партнерс Рус» в Перми разработал стратегию развития местных поставщиков зерновых. В 2015 году пермский завод по переработке зерновых в сотрудничестве с местными поставщиками пшеницы планирует полностью перейти на использование местной пшеницы		
Экологический след продукта	Toyota	Программа по безопасной утилизации подержанных автомобилей в России		
	Coca-Cola	Завод «Пларус» стал первым и единственным в России заводом по переработке использованных пластиковых бутылок на основе уникальной технологии. Это пример первого в России государственно-частного партнерства по сбору и переработке пластиковой упаковки (проект реализуется совместно с администрацией Солнечногорского района)		
	IKEA	Во всех торговых центрах IKEA осуществляется сбор использованных батареек и энергосберегающих ламп для дальнейшей безопасной утилизации		
	Tetra Pak	Лоббирование интересов в качестве члена некоммерческой ассоциации «Промышленность за экологию» (РусПЭН) по вопросам, касающимся отходов потребления и экологичной упаковки		

Источник: веб-сайты компаний и другие открытые источники информации, SKOLKOVO IEMS

нужды таких потребителей, привлечь их внимание к устойчивому продукту, а затем донести до них и других групп потребителей информацию о преимуществах использования этого продукта. С этой точки зрения устойчивый маркетинг способствует достижению устойчивости и устойчивому развитию.

В ходе анализа стратегий устойчивого развития 30 выбранных ТНК были выявлены две темы, связанные с тематическим направлением продуктов и маркетинга в контексте устойчивого развития: устойчивые продукты, а также маркетинг и взаимодействие с клиентами. Обе темы имеют большое значение

как на глобальном, так и на национальном уровнях и входят в повестку устойчивого развития многих выбранных компаний. Тем не менее в зависимости от конкретной отрасли степень локализации варьируется.

Стоит отметить, что компании из технологического сектора применяют все выявленные передовые практики. Все четыре бизнес-кейса, помещенные в категорию «Устойчивые продукты», связаны с компаниями Siemens и Schneider Electric и относятся к сфере выработки и потребления электроэнергии. Три из них имеют отношение к энергоэффективной продукции.

Этот факт служит еще одним подтверждением того, что в России энергоэффективность относится к числу очень важных тем. Четвертый бизнес-кейс касается производства компонентов для энергетических установок, работающих на возобновляемых источниках, а в бизнес-кейсе по маркетингу описывается применение сертификации «Листок жизни» в компании Samsung (подробнее об этой сертификации рассказывается в главе 3).

## БИЗНЕС-КЕЙС SIEMENS: ВЫСОКОКАЧЕСТВЕННЫЕ И ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНЫЕ ПОЕЗДА, ПРОИЗВЕДЕННЫЕ В РОССИИ

### Ситуационный анализ

В 2009 году компания «Российские железные дороги» (РЖД) заключила с Siemens первый контракт на разработку и поставку пятивагонных поездов на основе технологической платформы под названием Siemens Desiro [25], представляющей семейство пассажирских моторвагонных дизель-поездов и электропоездов [26]. Благодаря гибкой конструкции, которую можно адаптировать к различным географическим и инфраструктурным условиям, этот крайне популярный устойчивый продукт стал широко применяться в европейских городах. Платформа Desiro обеспечивает высокий уровень безопасности, надежности, энергоэффективности и качества в сочетании с оптимизацией затрат.

Скорее всего, именно адаптивность этой конструкции позволила компании специально для российских условий разработать устойчивый продукт по сниженной цене. В ходе модификации платформы Desiro для России компания Siemens адаптировала множество конструкторских решений, разработанных российскими экспертами, которые занимались организацией скоростных железных дорог, а также воспользовалась опытом, накопленным в процессе разработки и эксплуатации скоростных электропоездов «Сапсан» [25]. В РЖД новую модель поездов назвали «Ласточкой».

### Операционные процессы

Практически в самом начале работы было принято решение о локализации производства «Ласточек» в России. Для Siemens одним из основных стимулов к этому стало, по всей видимости, снижение таможенных пошлин [27]. Сегодня эти поезда производятся на «Уральских локомотивах» — совместном предприятии Siemens и «Группы Синара», созданном в Свердловской области в 2010 году. Производство поездов «Ласточка» на «Уральских локомотивах» началось в 2013 году [26]. В июне 2015 года были выпущены и сертифицированы первые десять «Ласточек», сделанных в России. Поставка поездов из Германии будет продолжаться до 2020 года, однако «Уральские локомотивы» намереваются постепенно повышать уровень локализации (в 2017 году он достигнет 80%) [28]. В их планах привлечь к поставкам компонентов для «Ласточек» более 100 российских производственных компаний [29].

Помимо «Ласточек» «Уральские локомотивы» производят энергоэффективное оборудование для поездов и электропоездов с продолжительным сроком службы. В частности, успешное применение асинхронного тягового привода Siemens позволяет достичь высокой силы тяги — с расчетными показателями энергозатрат на 15–20% ниже, чем у последних отечественных моделей, и с пятикратным увеличением межремонтных пробегов [29].

### Преимущества и результаты

Можно утверждать, что применение в РЖД поездов, разработанных и произведенных компанией Siemens, а также локализация их производства в России — выигршная ситуация для всех сторон. Для производителя это успешный бизнес-кейс, а для заказчика (РЖД) — устойчивый и выгодный продукт, способный к тому же оказать положительное воздействие на клиентов РЖД и окружающую среду.

Компания Siemens получает следующие выгоды:

- на данный момент РЖД представляет собой крупного клиента с еще более серьезным потенциалом, поскольку Россия — большая страна со сравнительно хорошо развитой железнодорожной инфраструктурой;
  - применение адаптируемых конструкций Desiro привело к сокращению производственных затрат Siemens;
  - локализация производства «Ласточек» позволила Siemens снизить таможенные расходы;
  - закупая компоненты у российских поставщиков, компания экономит в период изменчивости курса российского рубля.
- РЖД как потребитель устойчивых продуктов, предложенных Siemens, пользуется следующими преимуществами:
- поезда, завезенные из Германии и произведенные в России, отличаются

## УСТОЙЧИВЫЕ ЗАКУПКИ

В ответ на возрастающие запросы общества, которое нуждается в продуктах, изготовленных с соблюдением принципов этики и социальной ответственности, современным транснациональным и местным компаниям приходится делать публичные заявления о стремлении к полному контролю над цепочкой поставок. В частности, от ТНК все настойчивее требуют минимизировать воздействие на окружающую среду в масштабах всей цепочки, отражая приверженность своим обязательствам в решениях о закупках. Таким образом, устойчивые закупки можно определить как процесс, в рамках которого

энергоэффективностью, безопасностью и разумной ценой и специально предназначены для эксплуатации в условиях суровой русской зимы и для работы в железнодорожной сети с шириной колеи 1520 мм [25];

- ослабление рубля принесло определенные финансовые выгоды — согласно заявлению РЖД, сделанному в июне 2015 года, реальные расходы на техническое обслуживание поездов компанией Siemens оказались на 60% ниже расчетных показателей предыдущего года [30].

Сложившаяся ситуация выгодна и с точки зрения экологии:

- эксплуатация поездов Siemens позволяет решить целый ряд проблем, стоящих перед оператором российской сети железных дорог, включая повышенный пассажиропоток, низкое качество перевозок, низкий уровень безопасности, низкую эффективность устаревших поездов, а также экологические проблемы [26];
- перевозка пассажиров на энергоэффективных поездах Siemens приводит к сокращению выбросов парниковых газов;
- результатом локализации производства становится создание рабочих мест, а в перспективе — поддержка примерно 100 российских поставщиков компонентов для поездов (согласно текущим расчетам) [29].

организации закупают сырье и материалы, принимая во внимание следующие факторы:

- общий жизненный цикл продукта;
- экологические аспекты — например, использование вторичного сырья и выбросы CO<sub>2</sub>;
- социальные аспекты, включая права человека, трудовые права и справедливую торговлю.

С точки зрения бизнеса разумно включать устойчивые закупки и решения о снабжении в концепцию тройного критерия (а иногда даже

четырёхмерного), где финансовые аспекты выступают в качестве третьего измерения и, по сути, обеспечивают создание акционерной стоимости. Возможность оперативного контроля и мониторинга представляет собой один из способов поддержать устойчивое развитие в международных цепочках поставок, поэтому многие ведущие бренды, пытаясь достичь своих целей в области устойчивого развития, все чаще прибегают к надежным схемам сертификации. А поскольку потребители становятся все более ответственными и начинают осознанно выбирать сертифицированные продукты, бизнес-кейсы, связанные с сертификацией, напрямую приводят к росту доходов. Локализацию поставок и воспитание «устойчивых» поставщиков можно определить как два других типа бизнес-кейсов в области устойчивых закупок, которые обеспечивают прямую экономию затрат и репутационные выгоды.

У большинства транснациональных компаний есть возможность диктовать поставщикам свои условия, поэтому трансформация цепочки поставок и обучение поставщиков принципам устойчивого развития могут оказаться для них вполне достижимыми целями. Международным компаниям удобнее заниматься преобразованиями в начальных звеньях производственной цепи, а не в конечных, которые затрагивают вопросы ответственного потребления. Это объясняется тем, что во многих случаях у них есть возможность оказывать давление на поставщиков, заставляя их совершенствовать свою бизнес-практику в соответствии с требованиями устойчивого развития. Под влиянием транснациональных корпораций поставщики сырья и других ресурсов стараются включить вопросы устойчивого развития в комплексную внутреннюю политику закупок, или так называемый Кодекс поведения поставщиков.

Компании, которые требуют от поставщиков соблюдения внутренних стандартов устойчивого развития, обычно обеспечивают контроль путем проведения аудиторских проверок, иногда прибегая к помощи третьих сторон. С точки зрения устойчивых закупок лучшим методом для людей, ответственных за принятие ключевых решений, будет применение тех же принципов, которыми они руководствуются в основной бизнес-деятельности. В этом случае

устойчивое развитие может стать источником возможностей, инноваций и даже конкурентного преимущества. Некоторые компании идут еще дальше и делают устойчивые закупки центральным элементом своего ценного предложения для клиентов.

Среди всех бизнес-процессов наиболее значительной степени локализации выбранные компании достигали в приоритетных областях устойчивого развития, связанных с закупками, снабжением и управлением цепочками поставок. Когда закупаемые ресурсы становятся «существенными» для основного продукта, а связанные с этими ресурсами вопросы превращаются в источник серьезных операционных рисков, компании начинают рассматривать поставщиков как неотъемлемую часть ядра бизнеса.

Принцип «существенности» играет очень важную роль в производстве продуктов питания и напитков, поскольку предприятия этой отрасли закупают основную часть сельскохозяйственных товаров в мире. Следовательно, для таких компаний решения о закупках тесно связаны со значительными бизнес-рисками. Сегодня производители продуктов питания и напитков стоят перед лицом сравнительно новой угрозы — дефицита сырья в результате климатических изменений, — поэтому больше, чем когда-либо, заинтересованы в устойчивом управлении поставками, гарантирующем их жизнеспособность в будущем.

В России решения транснациональных корпораций о расширении программ поддержки сельского хозяйства, рассчитанных на мелких фермеров и других поставщиков, обусловлены прежде всего декларируемой приверженностью руководства в головном офисе внедрению принципов устойчивого развития на всем протяжении цепочек поставок. Диапазон реализуемых в России инициатив в области устойчивых закупок простирается от приобретения товаров у местных фермеров до различных многолетних программ обучения и финансовой поддержки для местных поставщиков.

На глобальном уровне основной акцент при обсуждении устойчивых закупок сместился к возможности оперативного контроля и мониторинга сырьевых товаров (то есть

возможности проследить источник сырья и всю протяженность цепочки поставок) и к необходимости проверки с помощью глобальной схемы сертификации или в соответствии с внутренним кодексом устойчивого развития компании. В свою очередь, в России вопрос устойчивых закупок предполагает прежде всего локализацию и приобретение сырья у местных фермеров. Практически все выбранные компании из пищевой отрасли размещают на своих национальных корпоративных веб-сайтах информацию о процентных показателях локализации. Это отличает локальную политику от глобальной, где приоритетная цель состоит в поступлении 100% конкретного товара из сертифицированных источников — необязательно местных.

Почти все выявленные корпоративные лидеры, работающие в сегменте товаров массового потребления, отмечают финансовый характер факторов, побуждающих международные компании принимать решения о локализации закупок в России. К наиболее значимым факторам, определяющим эти решения, относятся экономия затрат и минимизация рисков — в частности, валютных (на рынке Форекс). Последний фактор приобретает особое значение в свете текущей экономической ситуации с резкими колебаниями курса валют и санкциями на импорт. Благодаря долгосрочным партнерским отношениям с основными поставщиками международным и местным компаниям удается стабилизировать цены, в то время как поставщики выигрывают от стабильного спроса на свои продукты. Несмотря на то что преодолевать последствия экономических санкций ТНК начали лишь в 2014 году, локализация их цепочек поставок была постепенным процессом, начавшимся вскоре после выхода международных компаний на российский рынок, десять или двадцать лет назад.

## **БИЗНЕС-КЕЙС MCDONALD'S: ЗАКУПКА 85% ПРОДУКТОВ У 160 МЕСТНЫХ ПОСТАВЩИКОВ**

### **Ситуационный анализ**

В начале 1990-х годов компания McDonald's стояла перед выбором: либо соорудить собственные теплицы, либо заключать договоры с внешними поставщиками. Она

выбрала второй вариант. В 1994 году, спустя четыре года после открытия первого ресторана McDonald's в Москве, компания «Белая Дача» выиграла тендер на эксклюзивное право поставлять овощи и салат всем ресторанам McDonald's в России и Беларуси. После распада Советского Союза «Белая Дача» испытывала серьезные трудности, поэтому McDonald's пришлось на начальном этапе вложить в оборотный капитал предприятия 150 тыс. долл. США, необходимых поставщику для выполнения условий тендера.

### **Операционные процессы**

Компания McDonald's не включала локализацию закупок в свои глобальные цели на 2020 год, поскольку в ее приоритетах принципы устойчивого развития применяются лишь в отношении поставок нескольких товаров: кофе, пальмового масла, говядины и рыбы. Несмотря на это, компания сумела локализовать более 85% своих закупок в России [31]. На данный момент она ввозит из-за рубежа только бекон, концентрат апельсинового сока и картофель фри. В России McDonald's требует от поставщиков перехода от универсального подхода к индивидуализации продукции под саму компанию. Это означает, что поставка продуктов и внедрение технологий переработки должны выполняться с соблюдением конкретных условий и в соответствии со стандартами основного партнера — компании McDonald's. McDonald's задает своим поставщикам высокую планку, требуя от них получения сертификатов, подтверждающих рациональное использование сырья. Во многих случаях компания помогает поставщикам в этом процессе, о чем свидетельствует пример ее партнерства с «Белой Дачей». Она строго следит за соблюдением стандартов безопасности и гигиены труда, обеспечивая контроль на всем протяжении цепочки поставок. Это могут быть независимые аудиторские проверки, посещения и инспекции, а также внутренние аудиты, проводимые отделом контроля качества McDonald's.

В основе другой концепции, которую применяет компания, лежит принцип «стула на трех ножках». Она направлена на формирование устойчивых связей с партнерами (вместо

организации ежегодных тендеров) и способствует поддержанию приемлемого уровня цен в течение длительного времени. Благодаря расширенному горизонту планирования (3–10 лет) McDonald's удается поддерживать долгосрочные отношения с поставщиками. Кроме того, McDonald's использует вертикально интегрированный подход, организуя и контролируя всю цепочку поставок — от фермерского поля до стойки в ресторане. Все эти принципы позволяют компании осуществлять более рискованные проекты, обычно подразумевающие инвестиции с большим сроком окупаемости и высокой степенью неопределенности.

## Преимущества и результаты

В 2014 году компания сотрудничала примерно со 160 российскими поставщиками, а общий годовой объем ее поставок оценивался в 25 млрд рублей [32]. Бизнес-модели, связанные с локализацией и закупками сырья у местных поставщиков, доказали свою эффективность для McDonald's в России. В основе этого успеха лежали следующие факторы:

- ориентация на долгосрочное партнерство вместо ежегодного проведения тендеров;
- стабильность цен для компании и ее поставщиков;
- увеличенный горизонт планирования (3–10 лет) с гарантией будущего спроса;
- контроль на всем протяжении вертикально интегрированных\* цепочек поставок;
- минимизация валютных рисков;
- устранение спекулятивных ценовых колебаний в течение года;
- повышение конкурентного преимущества компании в связи с ослаблением зависимости от санкций и различных торговых ограничений.

McDonald's — пример компании, которая сумела выстроить долгосрочные отношения с поставщиками и создать рыночные ниши, не существовавшие до этого партнерства. Компания McDonald's с самого начала действовала как первопроходец на российском рынке, заставляя своих поставщиков придерживаться высоких внутренних стандартов безопасности, гигиены труда и устойчивого развития, к которым, в частности, относится Система анализа рисков и критических контрольных точек (НАССР) и Программа обеспечения качества сельскохозяйственной продукции McDonald's (МААР).

Даже сегодня особые требования McDonald's по своему масштабу значительно превосходят международные стандарты ISO, GFSI и SQMS. Все поставщики подвергаются аудиторским проверкам, которые проводят независимые третьи стороны. Кроме того, компания McDonald's сформировала рыночный сегмент для салата айсберг — до прихода игрока, создавшего спрос на этот ингредиент, такой ниши в России не существовало. Первоначально производство и поставка салата производились в соответствии с требованиями McDonald's. Тем не менее в конечном счете, после того как в России возник потребительский спрос на айсберг и различные готовые салаты, ассортимент расширился, и соответствующие продукты стали появляться на прилавках российских супермаркетов. На российском рынке компания McDonald's выступила в качестве инициатора перемен, внедрив самые передовые ноу-хау и экспертные наработки и побудив своих партнеров и конкурентов повысить стандарты операционной деятельности.

С момента выхода McDonald's на российский рынок прошло уже более 20 лет, и теперь «Белая Дача» поставляет компании салат, морковные палочки, свежие помидоры, огурцы, ломтики яблок и нарезанный лук. Со временем «Белая Дача» начала снабжать своей продукцией другие сети ресторанов, кейтеринговые компании, а также магазины IKEA и «АШАН». Сегодня представители обеих компаний признают, что в России «Белая Дача» росла параллельно с McDonald's: партнеры уже отметили 20-летнюю годовщину совместной работы.

\* В этом контексте вертикальная интеграция означает не владение операциями по закупкам, а, скорее, контроль над ними.

## ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ СЛЕД ПРОДУКТА

Как уже отмечалось в предыдущем разделе, согласно одному из определений, устойчивый продукт — это продукт с незначительным экологическим следом после использования. В странах с более зрелой экономикой принципы устойчивого развития соблюдаются на всех этапах жизненного цикла продукта, что подчеркивает возрастающую значимость концепции экономики замкнутого цикла, тогда как в России международные и местные компании все еще не способны представить производственный процесс как нечто целостное. Наблюдение, сделанное в рамках данного исследования, подтверждает этот факт: все выявленные эффективные бизнес-кейсы реализованы разными ТНК. Компании склонны считать приоритетными одну или две функции цепочки поставок — например, закупки сырья или управление отходами на производстве, — и ни одну из выбранных компаний нельзя признать производителем «устойчивого продукта» в соответствии с полным определением этого термина.

В зависимости от своей бизнес-логики некоторые компании делают акцент на минимизации экологического следа на этапе утилизации продукции. Именно поэтому они считаются первопроходцами в реализации инициатив устойчивого развития, связанных с рациональным управлением отходами потребления. Например, одна из таких инициатив компании Toyota направлена на безопасную утилизацию подержанных автомобилей в России. Новая поправка к Федеральному закону № 89-ФЗ «Об отходах производства и потребления» означает, что остальным компаниям также придется инвестировать в управление отходами потребления — в противном случае их обяжут уплачивать экологический сбор. С другой стороны, наиболее прогрессивные компании, которые заранее начали внедрять такие эффективные бизнес-кейсы, смогут извлечь из этого больше финансовых выгод, чем их партнеры и конкуренты, которые позже присоединились к инициативе.

## БИЗНЕС-КЕЙС: РУСПЭК И РОЛЬ ЧАСТНОГО СЕКТОРА В УПРАВЛЕНИИ ОТХОДАМИ ПОТРЕБЛЕНИЯ

### Ситуационный анализ

Сегмент отходов — один из самых проблематичных в России. Это единственный российский сектор, где количество выбросов, составляющих 3% от общего объема выброса парниковых газов в России, на данный момент превышает уровень 1990 года [33]. Основная причина достижения этого критического уровня кроется в увеличении объемов твердых отходов за последнее десятилетие. Кроме того, сфера управления твердыми отходами в России развита слабо: перерабатывается всего 3–4%, а остальное отправляется прямо на свалки. Оптимизация управления отходами — прежде всего путем переработки — помогла бы более чем на 80% снизить уровень выбросов, связанных с отходами. Переработка отходов представляет собой ключевую меру, позволяющую немного выправить ситуацию в этом секторе. Благодаря переработке можно было бы к 2030 году снизить ежегодный объем выбросов на 33 метрические тонны, опосредованно сэкономив около 6 метрических тонн углеродного эквивалента (МТУЭ) энергии в год.

### Закон об отходах потребления

Федеральный закон № 458-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон "Об отходах производства и потребления"» от 29 декабря 2014 года, в итоге вступивший в силу 1 июля 2015 года, привел к ожесточенным спорам между производителями и организациями, занимающимися переработкой отходов. Новый закон был сосредоточен прежде всего на оптимизации управления отходами потребления и не касался вопроса, связанного с отходами производства. В целом он устанавливал ответственность производителей и импортеров за отходы после использования продуктов на бытовом уровне — так называемый экологический след.

Согласно новому постановлению, российские компании должны либо обеспечить уплату экологического сбора, либо выбрать один из следующих вариантов:

- организовать самостоятельную переработку отходов с применением собственной инфраструктуры;
- заключить договор с внешней организацией, занимающейся управлением отходами, или с региональным оператором по переработке отходов;
- объединить усилия с другими участниками рынка и создать ассоциацию, которая подпишет договор с внешней организацией, занимающейся управлением отходами, или с региональным оператором по переработке отходов.

В исходном документе было указано, что до 15 октября 2015 года компании обязаны подать декларацию о произведенной продукции и через 5 дней уплатить соответствующий экологический сбор, хотя на тот момент нормативно-правовые стандарты, определяющие принципы утилизации отходов, еще не получили официального статуса.

Эти законодательные новшества вызвали беспокойство в бизнес-сообществе, поскольку первоначально правительство обещало ввести переходный период и до 2016 года удерживать нормы платы на нулевом уровне. Ассоциация торговых компаний и товаропроизводителей электробытовой и компьютерной техники (РАТЭК) сочла, что дата 15 октября 2015 года, появившаяся в постановлении правительства, носит лишь технический характер [34]. Организации, занимавшиеся сбором и переработкой отходов, выступали против введения переходного периода. Эти участники рынка увидели возможность использовать 100% своих производственных мощностей вместо текущих 50% [35]. В конечном счете усилия лоббистов привели к тому, что вступление закона в силу было отложено до 2017 года. Согласно новым поправкам, компании должны представить декларацию

о продукции, произведенной в 2016 году, до 1 февраля 2017 года.

Итоговые ставки сбора были рассчитаны на основе себестоимости одной тонны или единицы готовой продукции без учета НДС. Постановлением от 9 апреля 2016 года № 284 правительство РФ утвердило ставки экологического сбора для 36 групп товаров, причем самые высокие ставки были установлены для аккумуляторов (33 476 руб./тонна) и бытовой техники (26 469 руб./тонна), а самые низкие — для бумажной продукции (2378 руб./тонна).

Некоторые отраслевые ассоциации выступили против выбранного механизма расчета экологического сбора, заявив, что ставки нужно было рассчитывать с учетом стоимости утилизации продукта, а не в процентах от его цены, общего объема выпуска или затрат на производство. Екатерина Астафьева из «Русбренда» отмечает следующее: «Привязка экосбора к себестоимости не мотивирует производителей инвестировать в более экологичную упаковку, потому что это автоматически приведет к удорожанию товара и утилизации... Под экосборы рискуют попасть и производители упаковки для некоторых социально значимых продуктов — например, молока и молочной продукции (ПЭТ, Tetra Pak). Если цены на эти продукты повысятся, потребитель отреагирует очень чувствительно» [36].

Министерство экономического развития оценило дополнительные затраты бизнеса минимум в 50–60 млрд рублей без учета косвенных издержек [37]. Деньги от сбора должны направляться на развитие отрасли переработки твердых отходов. «Регуляторы должны вводить нормы и сборы для отдельных товарных групп, исходя из наличия системы сбора отходов, а не мощностей по переработке... Нет системы раздельного сбора даже пластика и стекла. Даже в случае если мощности для переработки хватит, чтобы их загрузить, нужно совершить большую работу по раздельному сбору отходов», — говорит представитель РАТЭК Антон Гуськов [37]. Несмотря на это, правительство до сих пор не издало законодательных актов, определяющих правила управления отходами производства, подлежащими обязательной утилизации, для

разных типов отходов и соответствующие ставки сбора.

## РусПЭК

Некоммерческая ассоциация «Промышленность за экологию» (РусПЭК) была создана в 2005 году. Ее цель заключается в разработке и продвижении планов по внедрению экологически безопасных современных упаковочных технологий, включая экологически и экономически эффективное управление отходами от использования продуктов. Ассоциацию создали несколько транснациональных корпораций, включая Coca-Cola HBC Eurasia, PepsiCo, Procter & Gamble, TetraPak и Unilever.

После выхода нового федерального закона «Об отходах производства и потребления» ассоциация усилила свою лоббистскую деятельность: в недавней дискуссии по этому вопросу РусПЭК активно отстаивала точку зрения промышленных предприятий и корпораций. С 2005 года члены РусПЭК принимали деятельное участие в развитии концепции расширенной ответственности производителей и вносили вклад в разработку некоторых положений законопроекта. Несмотря на то что ассоциация выступала за принятие нового закона, правовое оформление этой концепции не вполне устроило РусПЭК. Некоторые положения закона оказались ассоциации крайне неоднозначными и спорными — например, те, что касались механизмов декларирования и ставили местные компании в заведомо невыгодную позицию по сравнению с импортерами из других стран Евразийского экономического союза.

## Частные бизнес-инициативы

Некоторые транснациональные компании еще до официального принятия закона об отходах потребления стали внедрять инициативы в области устойчивого развития, направленные на минимизацию экологического следа после использования продукта. Проблема экологического следа продукта существенна прежде всего для

тех отраслей, где упаковка составляет значительную часть основного продукта. Это относится к таким ТНК, как Tetra Pak и Coca-Cola.

Продукция компании Tetra Pak сама по себе тесно связана с устойчивым развитием, поскольку 76% сырья, которое используется в картонных упаковках, производится из возобновляемых природных ресурсов. Почти на всех картонных упаковках, произведенных в России и на Украине, можно обнаружить знак сертификации Лесного попечительского совета (FSC). Действуя в соответствии с принципами расширенной ответственности производителей, компания определила свою приоритетную цель — минимизировать воздействие продукции на окружающую среду, причем это произошло еще до вступления в силу нового закона об отходах потребления. У Tetra Pak уже был опыт успешного внедрения подобных инициатив, включая кампанию по сбору и утилизации упаковок от жидких продуктов на территориях розничных магазинов X5 и в офисных помещениях таких компаний, как Yandex, Deutsche Bank и Danone.

Что касается компании Coca-Cola, в 2014 году она реализовала крупную инициативу, направленную на минимизацию экологического следа своих бутылок. Так, компания представила инновационную и экологически безопасную технологию производства под названием BioBottle (PlantBottle), позволяющую вместо нефти, которая относится к невозобновляемым ресурсам, применять растительное сырье (до 30%). С помощью этой технологии можно значительно сократить использование нефти и выбросы углекислого газа на этапе производства. Компания уже объявила о том, что в течение последующих нескольких лет намерена переключиться на производство других типов облегченных бутылок. Внедрение этой инициативы приведет к уменьшению расходов на закупку стекла и к сокращению выбросов углекислого газа в атмосферу.

В 2011 году компания Coca-Cola совместно с заводом «Пларус» и администрацией Солнечногорского района Московской области приступила к реализации

масштабного проекта по переработке пластиковых отходов в отдельно взятом местном сообществе. В рамках проекта на территории Солнечногорска было установлено более 80\* специальных контейнеров. «Пларус» — это инновационная производственная площадка, первый и единственный в России завод, осуществляющий экологически чистую переработку использованных пластиковых бутылок по технологии «бутылка в бутылку», то есть «новая бутылка из каждой использованной». Применяемые на заводе европейские технологии позволяют

перерабатывать бывшие в употреблении пластиковые бутылки в сырье — гранулированный полиэтилентерефталат, который используется для производства упаковочных материалов. Этот флагманский проект, реализуемый при активном участии властей города, представителей перерабатывающей отрасли и одного из крупнейших мировых производителей безалкогольных напитков, стал первым в России успешным примером государственно-частного партнерства в области сбора и переработки пластиковой упаковки.

## 7 НИЖЕПЕРЕЧИСЛЕННЫХ КОМПАНИЙ БЫЛИ ПРИЗНАНЫ КОРПОРАТИВНЫМИ ЛИДЕРАМИ, СУМЕВШИМИ СДЕЛАТЬ ПРИНЦИПЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ГЛАВНЫМ ЗВЕНОМ СВОЕЙ «ДНК», ТО ЕСТЬ ОСНОВНОЙ БИЗНЕС-ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ТАКОЙ КАК ПРОИЗВОДСТВО

ТАБЛИЦА 9. СТРАТЕГИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ, СТРУКТУРНЫЙ ЭЛЕМЕНТ № 2 — ОПЕРАЦИИ. СПИСОК ПЕРЕДОВЫХ ПРАКТИК

ТЕМА	НАЗВАНИЕ КОМПАНИИ	ПЕРЕДОВАЯ ПРАКТИКА
Изменение климата и энергоэффективность	Coca-Cola	Реализация программы энергосбережения TOP-10 Energy Savers
	Heineken	Базовая модель минимизации углеродного следа
	Lafarge	Применение альтернативных видов топлива на заводе в Ферзиково
	IKEA	Установка котла на биотопливе на новгородском заводе, который начнет работу во второй половине 2016 года
Операционная эффективность	Unilever	Все производственные площадки в России применяют принцип «ноль отходов на захоронение»
	Saint-Gobain	Завод по производству гипсокартона в Нижегородской области первым в России и одним из первых в мире получил сертификат соответствия CARE4 («Действия компании по снижению энергопотребления в 4 раза»)
	PepsiCo	Завод по производству продуктов питания в Азове Ростовской области стал первым предприятием компании PepsiCo в России, сертифицированным по стандарту LEED («Лидерство в энергетическом и экологическом проектировании»)

Источник: веб-сайты компаний и другие открытые источники информации, SKOLKOVO IEMS

\* Источник: информация, полученная от РусПЭК

## ИЗМЕНЕНИЕ КЛИМАТА И ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТЬ

На данный момент вопросы изменения климата и сокращения выброса парниковых газов имеют первостепенное значение и обсуждаются как на уровне общества в целом, так и в деловых кругах. Различные международные соглашения, включая Киотский протокол, а также национальные и региональные нормативные положения серьезно влияют на бизнес, причем давление оказывают такие заинтересованные стороны, как органы власти и потребители. На данном этапе неясно, будет ли Парижское соглашение, принятое на Конференции ООН по изменению климата в декабре 2015 года, в полном объеме действовать на территории России. Тем не менее сам факт достижения соглашения по вопросу сокращения выбросов должен стать для российских компаний стимулом к тому, чтобы и впредь уделять особое внимание проблемам, связанным с изменением климата и сокращением выбросов парниковых газов.

В то время как глобальные корпоративные стратегии устойчивого развития ориентированы на уменьшение объема парниковых газов и ослабление воздействия на окружающую среду, в российских стратегиях речь гораздо чаще идет об «энергоэффективности». Одним из основных законодательных документов, связанных с энергетикой, стала утвержденная в апреле 2013 года государственная программа РФ «Энергоэффективность и развитие энергетики» на 2013–2020 годы. Программа призвана обеспечить надежное снабжение топливно-энергетическими ресурсами, повысить энергоэффективность и снизить воздействие топливно-энергетического сектора на окружающую среду. Задача программы заключается в том, чтобы к 2020 году на 40% снизить энергоемкость ВВП (по сравнению с показателями 2007 года).

Разработчики Энергетической стратегии России на период до 2020 года также преследуют амбициозную цель: к 2020 году увеличить долю установок, работающих на возобновляемых источниках энергии, до 4,5%. Для достижения этой цели требуется ввести в эксплуатацию примерно 22 ГВт новых мощностей и сократить выбросы CO<sub>2</sub> более чем на 36 млн

тонн в год, что потребует капитальных вложений в размере около 44 млрд долл. США. Немаловажно и то, что Россия существенно отстает от многих других стран в вопросах борьбы с изменением климата и реализации Киотского протокола. В частности, Россия не в полной мере задействовала такие механизмы Киотского протокола, как проекты совместного осуществления и торговля квотами на выбросы.

Вместе с тем при рассмотрении этих вопросов компании учитывают не только финансовые и репутационные выгоды от сокращения выбросов парниковых газов — благодаря экономии затрат достижение энергоэффективности имеет для таких компаний непосредственное отношение к реализации бизнес-кейса. Потребление и выработка энергии обходятся недорого, поэтому, сокращая потребление электричества, применяя альтернативные виды топлива (например, отходы) и внедряя новые технологии на производстве, компании в перспективе снижают свои расходы.

Это подтверждают и передовые практики компаний из представленной выборки. Внедряя инициативы в области борьбы с изменением климата и повышения энергоэффективности, эти компании пытались достичь две основные цели: выполнить требования руководства из головного офиса, касающиеся сокращения выбросов парниковых газов, и снизить операционные расходы. Следует отметить, что для многих выбранных компаний экономия энергии и снижение затрат имеют большее значение, чем сокращение выбросов парниковых газов.

Анализ показал, что в глобальных корпоративных стратегиях устойчивого развития 30 выбранных компаний темы CO<sub>2</sub> и энергии в среднем относятся к числу наиболее популярных — наряду с темами, касающимися устойчивых закупок, цепочек создания стоимости и управления цепочкой поставок. На национальном уровне эти темы привлекают внимание меньшего числа ТНК.

Рассматривая темы изменения климата и энергоэффективности, выбранные компании



выделили ряд проблем. Сокращение выбросов CO<sub>2</sub> было признано одной из самых актуальных целей компаний на обоих уровнях, глобальном и национальном. Подчеркивалось, что изменение климата представляет непосредственную угрозу сельскому хозяйству, а следовательно, и деятельности компаний из сельскохозяйственного сектора, включая российские. С другой стороны, компании, у которых нет энергоемкого производства и собственного парка транспортных средств, не рассматривают проблемы сокращения выброса парниковых газов как безотлагательные, поэтому их задачи в области энергоэффективности связаны преимущественно с уменьшением счетов за электричество. Кроме того, компании, как правило, принимают на себя ответственность не за выбросы во всей цепочке поставок, а исключительно за собственные.

Проведенный анализ локализации стратегий и приоритетов показал, что степень локализации в сфере CO<sub>2</sub> и энергетики варьируется в зависимости от сектора. Поскольку российские бизнес-кейсы в рассматриваемой области чаще всего связаны с уменьшением счетов за электроэнергию и с применением дешевых источников топлива, различия в энергоемкости производственных процессов в 30 выбранных компаниях из разных секторов помогают объяснить несоответствие средних показателей локализации по секторам.

Вторая тема, выявленная в ходе анализа локализации стратегий и приоритетов и напрямую связанная с тематическим направлением изменения климата и энергоэффективности, касается использования неископаемых видов топлива (например, отходов) для выработки энергии. Эта тема носит узкоспециализированный характер, а потому не входит в число наиболее актуальных на глобальном и российском уровнях. Компании по производству строительных материалов используют отходы в качестве топлива при изготовлении цемента. Другая компания, представляющая сектор мебели и целлюлозно-бумажной продукции, — IKEA — в настоящее время устанавливает на своем заводе котел на биотопливе, что можно рассматривать как применение неископаемого топлива для решения вопроса CO<sub>2</sub> и энергии.

Вероятнее всего, основным стимулом для реализации инициатив, связанных с изменением климата и энергоэффективностью, послужили сигналы от руководства в головном офисе. В случае с компаниями по производству стройматериалов ведущим фактором было достижение глобальной цели по увеличению доли вторсырья при выработке энергии, а в случае с IKEA — сокращение углеродного следа на заводе IKEA. Таким образом, наиболее интересные примеры инициатив, связанных с изменением климата и энергоэффективностью, обнаруживаются у компаний с энергоемкими производственными процессами. Именно поэтому для изучения были выбраны бизнес-кейсы компаний Lafarge и IKEA (см. ниже).

## БИЗНЕС-КЕЙС LAFARGE: ПРИМЕНЕНИЕ АЛЬТЕРНАТИВНЫХ ВИДОВ ТОПЛИВА НА ЗАВОДЕ В ФЕРЗИКОВО

### Ситуационный анализ

Цементный завод, открытый в поселке Ферзиково в 2014 году, — это крупнейший инвестиционный проект группы Lafarge на российском рынке. Завод призван удовлетворить потребности строительного сектора Москвы, Московской области, Калуги, Тулы и Серпухова. Современная технологическая линия мощностью два миллиона тонн цемента в год разрабатывалась в соответствии с лучшими из доступных европейских технологий энергосбережения, безопасности и минимизации воздействия на окружающую среду. 1 июня 2015 года на заводе в Ферзиково был открыт цех альтернативного топлива. Цех обеспечивает частичное замещение природного газа альтернативными источниками энергии, используя коммунальные и промышленные отходы в качестве топлива для клинкерных печей завода [38].

### Целесообразность

Решение открыть цех альтернативного топлива было принято в рамках программы «Амбиции по устойчивому развитию 2020» — в частности, в соответствии с приоритетом «Формирования циркулярной экономики»:

«Неископаемое топливо. Использование 50% топлива, не являющегося ископаемым, к 2020 году (биомасса должна составить 30% этих альтернативных видов топлива)» [39]. Кроме того, решение соответствовало приоритету недавно созданной компании LafargeHolcim: «Внедрение решений Geocycle и расширение использования биомассы» [40]. Скорее всего, решение реализовать эту инициативу в России было обусловлено несколькими важными факторами: стремлением использовать передовые практики при производстве цемента, глобальной политикой компании в области устойчивого развития, а также, возможно, влиянием головного офиса. Необходимо отметить и то, что применение альтернативного топлива позволит Lafarge повысить экономическую эффективность производства цемента, поскольку на энергетические затраты приходится почти треть от его общей стоимости [41]. Еще одним стимулом для реализации инициативы, вероятно, стала потенциальная экономия.

### Операционные процессы

План проекта состоял в следующем. В качестве альтернативного топлива на заводе предполагалось использовать отсортированные и измельченные коммунальные и промышленные отходы (бумагу, картон, пластик, текстиль, резину, дерево), а также отработанные шины. Клинкерная печь должна была обеспечить полное и экологически безопасное сжигание 99,99% органических веществ — без образования золы и какого-либо воздействия на качество цемента. Все отходы должны были проходить отбор по ряду критериев (крупность, влажность, энерговыделение), обеспечивающих экологическую безопасность применяемого топлива и его соответствие производственным характеристикам. Обязанность по отбору и контролю сырья возлагалась на поставщика, а сортировка — на сотрудников завода. Планировалось, что альтернативное топливо будет храниться на закрытом складе и подаваться в клинкерную печь по закрытому конвейеру. Компания рассчитывала, что к концу 2015 года замещение природного газа альтернативным топливом составит 15%, а к 2020 году достигнет 45% [41].

## Преимущества и результаты

Проект осуществлялся при поддержке правительства Калужской области [42] и в сотрудничестве с поставщиками отходов. Реализация бизнес-кейса принесла компании следующие материальные и нематериальные выгоды:

- экономия материалов — повышение эффективности производства и сокращение расходов на энергию;
- репутационные выгоды — поддержка программы «Амбиции по устойчивому развитию 2020», приоритетов новой совместной компании LafargeHolcim, а также корпоративного слогана «Создавая лучшие города» в ходе работы над проблемой удаления отходов в Калужской области.

Ожидается, что в будущем реализация кейса Lafarge окажет разностороннее положительное воздействие на окружающую среду:

- решение проблемы выброса парниковых газов и сокращение использования невозобновляемых видов топлива, таких как газ и уголь;
- работа над важной для Калужской области проблемой путем утилизации коммунальных и промышленных отходов (их захоронение привело бы к загрязнению воздуха, воды и почвы);
- вдохновляющий пример для других цементных заводов в России и, в частности, в Калужской области [42].

Бизнес-кейс Lafarge, предусматривающий получение энергии из альтернативных видов топлива, представляет собой яркий пример того, как ТНК успешно реализовала инициативу по устойчивому развитию в области изменения климата и энергоэффективности — вопреки недостаточно развитой инфраструктуре раздельного сбора или сортировки отходов и отсутствию других примеров подобных инициатив.

## ОПЕРАЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Главное в производственном процессе — операционная эффективность. У компаний есть целый ряд стимулов для ее повышения: сокращение производственных затрат, выполнение требований головного офиса (в случае с ТНК), соблюдение существующего законодательства, опережение будущих изменений в законодательстве. В последнем случае действия на опережение позволят компании сохранить позиции лидера после введения нового закона.

К тематическому направлению операционной эффективности относятся следующие темы, выявленные в ходе анализа: отходы и переработка отходов, вода, экологическое строительство и уменьшение экологического следа производства. Все четыре темы занимают важное место в российской повестке выбранных компаний. В глобальной повестке темы «уменьшение экологического следа производства» и «экологическое строительство» встречаются реже, тогда как «отходы и переработка отходов» и «вода» сохраняют свою значимость. Важно отметить, что из всей выборки лишь технологические компании считают уменьшение экологического следа производства приоритетной темой на глобальном уровне, и все они заняты решением этого вопроса в России. Формально компании из других секторов не относят уменьшение экологического следа производства к глобальным приоритетам, однако многие из них внедряют соответствующие инициативы за рамками глобальной повестки.

Экологическое строительство рассматривается как часть тематического направления операционной эффективности и в то же время относится к тематическому направлению изменения климата и энергоэффективности, поскольку в большинстве сертификационных схем энергоэффективность входит в число основных требований к зданиям, соответствующим стандартам экологического строительства. При этом данные требования нередко охватывают такие факторы, как сокращение потребления воды и

образования отходов, а также улучшение других экологических показателей. В России можно найти примеры компаний, которые занимают позиции лидеров в области экологического строительства как внутри собственной корпорации, так и на глобальном уровне. Исследование показало, что у компаний есть следующие стимулы для реализации инициатив в области экологического строительства: лидерство в масштабах своей корпорации на глобальном и национальном уровнях, а также по сравнению с другими участниками рынка; сокращение затрат на энергию; выполнение требований материнской компании.

### БИЗНЕС-КЕЙС PEPSICO: СЕРТИФИКАЦИЯ ЗАВОДА ПО ПРОИЗВОДСТВУ ПРОДУКТОВ ПИТАНИЯ В АЗОВЕ ПО СТАНДАРТУ LEED

#### Ситуационный анализ

LEED («Лидерство в энергетическом и экологическом проектировании») — это система сертификации «зеленых» зданий, позволяющая отметить лучшие в своем классе стратегии и методы строительства. Данная система сертификации охватывает вопросы экономии энергии, рационального водопользования, сокращения выбросов CO<sub>2</sub>, а также улучшения внутренних экологических показателей и методов бережного потребления ресурсов. Первым в России проектом, получившим сертификат LEED (золотого уровня), был завод по производству подшипниковых узлов в Тверской области, принадлежащий шведской группе SKF. Данный проект полностью разработан иностранным проектировщиком (компанией AECOM) и предусматривает естественное освещение 90% всех закрытых площадей в светлое время суток и повторное использование 100% воды. Другой производственной площадкой, расположенной за пределами Москвы и получившей сертификат LEED (серебряный), стал завод компании Hamilton Standard-Nauka.

## Целесообразность

PepsiCo считает экономию энергии своей обязанностью и достигает этой цели путем проектирования и сооружения по всему миру «зеленых» зданий. Головной офис компании стремится к тому, чтобы все ее объекты соответствовали LEED — одному из самых строгих мировых стандартов проектирования, строительства и эксплуатации экологичных зданий [43]. Завод по производству продуктов питания в Азове (Ростовская область), открытый в 2012 году, стал первым российским заводом PepsiCo, прошедшим LEED-сертификацию [44]. У компании были следующие стимулы для реализации инициативы «зеленого» строительства:

- выполнить цели в области экологической устойчивости, определенные головным офисом для подразделения PepsiCo в России;
- сократить потребление электроэнергии, воды и образование отходов, уменьшив таким образом соответствующие счета;
- занять лидирующие позиции внутри PepsiCo.

#### Операционные процессы

Для PepsiCo завод по производству продуктов питания в Азове был принципиально новым проектом. В строительство своего второго российского завода такого рода, начавшееся в 2007 и закончившееся в 2010 году, компания вложила более 100 млн долл. США (данные 2010 года). Согласно расчетам компании, выполненным в 2010 году, общие инвестиции в проект по развитию завода, включая программу поддержки местных сельхозпроизводителей, составили примерно 170 млн долл. США.

На этапе строительства компания PepsiCo Россия руководствовалась Глобальными принципами проектирования PepsiCo, обеспечивающими устойчивое развитие и основанными на стандартах LEED. В 2012 году, действуя в соответствии с Федеральным законом «Об энергосбережении», компания проводила энергоаудиты и занималась сертификацией своих объектов. Одним из результатов этих усилий стало получение

сертификата LEED заводом по производству продуктов питания в Азове.

## Преимущества и результаты

Благодаря реализации этого проекта компания существенно снизила потребление электроэнергии, воды и образование отходов. Кроме того, получение сертификата LEED было очень полезно с точки зрения пиара и позволило компании PepsiCo Россия занять выгодные позиции в масштабах всей группы PepsiCo. Данный бизнес-кейс оказался успешным во всех отношениях и даже в условиях сравнительно неблагоприятного нормативно-правового климата стал примером достижения операционного совершенства.

Ожидается, что в будущем внедрение этого кейса окажет разностороннее положительное воздействие на окружающую среду:

- снизится потребление электроэнергии, воды и образование отходов, что приведет к сокращению выбросов парниковых газов и обычных загрязняющих веществ, включая выбросы в результате захоронения отходов;
- завод по производству продуктов питания в Азове станет примером лидерства как для подразделений PepsiCo, так и для других компаний, работающих в России.

«Мы гордимся нашим новым предприятием. Это будет первый "зеленый" завод PepsiCo в России, задающий новый уровень производственных стандартов. Я рад, что ввод в строй нашего завода внесет положительный вклад в жизнь сотен азовских семей, для которых мы создали новые рабочие места».

Рамон Лагуарта, президент «PepsiCo Восточная Европа» [45]\*

## БИЗНЕС-КЕЙС UNILEVER: НОЛЬ НЕОПАСНЫХ ОТХОДОВ НА ЗАХОРОНЕНИЕ

### Целесообразность

Приняв в 2010 году План устойчивого развития и повышения качества жизни Unilever (USLP), компания взяла на себя обязательство к 2020 году вдвое сократить экологический след своих продуктов. Цель Unilever в области снижения воздействия на окружающую среду распространяется на различные природные ресурсы и охватывает другие важные вопросы, включая парниковые газы, воду, отходы и устойчивые закупки. Тем не менее своим подразделениям в разных странах компания предоставила определенную свободу в выборе конкретных пунктов из глобальной повестки, на которых те хотели бы сосредоточиться на национальном уровне.

Решая вопрос экологического следа, региональное бизнес-подразделение Unilever (Россия, Украина, Беларусь) решило сделать акцент на принципе «ноль отходов на захоронение», поскольку он обладает существенным потенциалом в области управления отходами и в качестве меры "от частного к общему" обеспечивает дополнительную прибыль. Кроме того, для таких развивающихся рынков, как российский, приоритеты, связанные с отходами, в целом имеют особую актуальность.

Первоначально официальным сроком достижения всех целей устойчивого развития, обозначенных в USLP, был 2020 год, однако в отношении перехода к модели «ноль отходов на захоронение» компания пересмотрела это решение на глобальном уровне и установила новый срок — конец 2014 года. В начале 2014 года высшее руководство Unilever в России утвердило пересмотренный срок и сообщило о нем всем производственным подразделениям. К концу 2014 года все производственные площадки были обязаны достичь нулевого уровня отходов на захоронение.

Компания продиктовала это требование всем своим офисам в разных странах, не приспособиваясь к местным условиям, поэтому

российской команде пришлось действовать быстро и проявлять изобретательность, чтобы найти подходящее решение для поставленной глобальной задачи. За участниками цепочки поставок Unilever в России были закреплены определенные КПЭ, связанные с достижением цели «ноль отходов на захоронение».

### Ситуационный анализ

В связи с высоким уровнем выбросов загрязняющих веществ российский сегмент отходов всегда был источником экологических проблем. Даже сегодня основная часть российской инфраструктуры, связанной с переработкой промышленных и бытовых отходов, крайне недоразвита. Ключевой задачей Unilever в России было формирование культуры «нулевых отходов» внутри собственной системы производства и логистики на шести взаимосвязанных производственных площадках. Для Unilever концепция «ноль отходов на захоронение» означала необходимость перерабатывать все твердые промышленные отходы во вторсырье, вместо того чтобы отправлять их на свалку, как это делалось раньше.

Еще до внедрения этой инициативы компания Unilever строго соблюдала требования российского законодательства, касающиеся обращения с промышленными отходами, и в предписанном порядке утилизировала все свои отходы. Кроме того, действуя в рамках USLP, компания еще до 2014 года успела проделать определенную подготовительную работу по оптимизации объема отходов. В частности, с 2011 по 2013 год компания внедрила базовые процедуры сортировки отходов (пластика и картона) и начала перерабатывать некоторые отходы, хотя основную их часть все еще отправляла на захоронение. Пересмотренный USLP потребовал от российской команды наращивания усилий и выполнения еще более строгих норм в отношении промышленных отходов.

### Концепция «5R»

В основе проекта лежали пять ключевых этапов\*, обусловивших выбранную методологию:

- отказ/исключение (Reject/Eliminate) — полностью исключить образование данного типа отходов в производственном процессе;
- сокращение (Reduce) — уменьшить объем отходов путем модернизации производственных процессов;
- повторное использование (Reuse) — обеспечить применение отходов в производстве;
- переработка (Recycle) — организовать переработку отходов;
- регенерация/сжигание (Recover/Incinerate) — применять способы ликвидации, позволяющие извлечь из отходов максимальное количество энергии и необходимых веществ.

До выделения перечисленных пяти этапов существовал еще один, дополнительный, элемент — «свалка/захоронение» (Rest/Landfill), — в соответствии с которым при отсутствии альтернативных способов утилизации отходы требовалось отправлять на захоронение. В рамках модели «нулевых отходов» этот вариант перестал считаться приемлемым.

РИСУНОК 19. СТРУКТУРА «5R»



Источник: академическое исследование, адаптированное SKOLKOVO IEMS

Первый этап проекта представлял собой двухнедельную аудиторскую проверку структуры промышленных отходов, проводившуюся рабочей группой в соответствии с методом «5R».

### Операционные процессы и финансы

1 января 2013 года чаеразвесочная фабрика Unilever в Санкт-Петербурге стала первой производственной площадкой, обеспечившей реализацию в России принципа «нулевых отходов». После введения новых процедур управления

отходами чайную пыль и отходы чая (4% всех отходов фабрики) стали отправлять на переработку в тротуарную плитку, а отходы от производства чайных пакетиков (33% отходов) — на переработку в альтернативное твердое топливо, которое затем используется при производстве цемента. Прочие отходы производства, в том числе картон, пленку, металлолом и деревянные поддоны, требовалось перерабатывать для повторного использования.

Общая стоимость инвестиций в рамках проекта превысила 20 млн рублей, а на тот момент в бюджете российского подразделения Unilever таких средств не

\* Захоронение не входит в структуру «5R».

было. Таким образом, для своевременного достижения поставленной цели российской команде сначала нужно было запросить средства у руководства на глобальном уровне. Команда столкнулась и с другой проблемой: в стране наблюдался дефицит подготовленных операторов по переработке отходов, ведь прежде ни одна российская компания не делала публичных заявлений о переходе к модели «ноль отходов на захоронение».

В результате Unilever как первопроходцу в этой области пришлось самостоятельно искать нужные организации и потенциальных бизнес-партнеров. Компания была заинтересована в региональных операторах, которые специализировались бы на переработке отходов в новые продукты либо в топливо. Найти подходящих операторов оказалось непросто, поскольку их концентрация была неоднородной: в зависимости от типа отходов в одних областях их было больше, а в других — меньше. В частности, выяснилось, что организаций, перерабатывающих упаковочный картон, больше, чем операторов по переработке пищевых отходов, поэтому для определенных видов отходов и в определенных регионах Unilever пришлось искать альтернативные решения. В целом тендерные процедуры на всех шести фабриках отличались небольшим числом соискателей из-за общероссийского дефицита компаний, предлагающих услуги по переработке отходов. Тем не менее ограниченное число операторов не стало непреодолимым барьером, и к сентябрю 2014 года компания заключила контракты с ключевыми подрядчиками.

В зависимости от типа отходов, образующихся на каждой из шести производственных площадок Unilever\*, тендеры для перерабатывающих компаний проходили проще или сложнее, однако в конечном счете общая бизнес-модель, предполагающая продажу отходов, оказалась более или менее выгодной.

\* В России компания Unilever управляет сетью из шести производственных объектов, включая две фабрики по производству средств личной гигиены, бытовой химии и косметики, две фабрики по производству мороженого, одну чайную фабрику и одну фабрику по производству продуктов питания (специй, соусов и т. д.).

## Преимущества и результаты

Российскому подразделению компании потребовалось около двух лет на достижение данной цели в области устойчивого развития, и к январю 2015 года все производственные площадки Unilever на территории России стали применять подход «ноль отходов на захоронение».

В целом этот бизнес-кейс доказал свою целесообразность и эффективность для Unilever Россия: на данный момент продажа отходов стала дополнительным источником прибыли в компании. Усредненный показатель чистой валовой прибыли по всем шести предприятиям составляет 16%.

В среднем доход от продажи отходов с производственных площадок в Туле вдвое превышает затраты на реализацию проекта. Наименьшую прибыль от бизнес-модели «ноль отходов на захоронение» получает завод «Калина» в Екатеринбурге, что обусловлено повышенными затратами. В этом регионе нет предприятий по переработке отходов, расположенных в непосредственной близости от производственной площадки, поэтому завод вынужден самостоятельно перевозить отходы, что помимо увеличения расходов приводит к образованию углеродного следа.

Стоит отметить, что во многих случаях альтернативные издержки, связанные с отправкой отходов на захоронение, многократно превышают затраты на переработку. Всем сторонним операторам компания предъявляет особые требования, касающиеся предоставления услуг с соблюдением принципов устойчивого развития, то есть с применением надлежащих методов утилизации отходов. Каждые три месяца отдел, отвечающий за цепочки поставок, организует аудиторские проверки, которые позволяют удостовериться в том, что отходы компании перерабатываются по стандартам устойчивого развития.

С точки зрения анализа затрат и выгод представительство Unilever в России не полностью реализовало финансовый потенциал бизнес-кейса «ноль отходов

на захоронение». Недавно в России было принято новое законодательство, связанное с отходами потребления, однако значимые сборы или санкции в отношении предприятий, генерирующих промышленные отходы, отсутствуют. Подписание соответствующего закона сделает переработку отходов более выгодной по сравнению с их отправкой на захоронение. После введения соответствующих штрафов — а это лишь вопрос времени — Unilever и другие «первопроходцы», применяющие дальновидный подход, окажутся в сравнительно благоприятном положении.

Российское представительство Unilever внесло свой вклад в ускоренное решение задачи «ноль

отходов на захоронение», и в январе 2015 года компания официально объявила о том, что поставленная цель достигнута и вся глобальная производственная сеть Unilever больше не отправляет неопасные отходы на свалки. В этом же корпоративном пресс-релизе сообщалось о том, что благодаря переходу на безотходную модель показатель экономии затрат на глобальном уровне превысил 200 млн евро [46]. Следующий этап проекта «ноль отходов на захоронение» предусматривает работу с офисными и складскими объектами Unilever, где, как ожидается, также будут внедряться методы утилизации отходов. Это станет новой амбициозной целью Unilever Россия на ближайшее будущее.

## 7 НИЖЕПЕРЕЧИСЛЕННЫХ КОМПАНИЙ БЫЛИ ПРИЗНАНЫ КОРПОРАТИВНЫМИ ЛИДЕРАМИ, КОТОРЫЕ ОБЕСПЕЧИВАЮТ ИНТЕГРАЦИЮ ПРИНЦИПОВ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В МЕХАНИЗМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ВНЕШНИМИ БИЗНЕС-ПАРТНЕРАМИ, СООБЩЕСТВАМИ И ОРГАНАМИ ВЛАСТИ

ТАБЛИЦА 10. СТРАТЕГИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ, СТРУКТУРНЫЙ ЭЛЕМЕНТ № 3 — ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ. СПИСОК ПЕРЕДОВЫХ ПРАКТИК

ТЕМА	НАИМЕНОВАНИЕ КОМПАНИИ	ПЕРЕДОВАЯ ПРАКТИКА	
Партнерства и ассоциации	Heineken	Реализация программы энергосбережения TOP-10 Energy Savers	
	PepsiCo	Базовая модель минимизации углеродного следа	
	BASF	Аграрные центры: сеть центров, в которой концерн BASF осуществляет разработку и испытание самых современных технологий выращивания сельскохозяйственных культур, демонстрирует их финансовые преимущества и предлагает обмен опытом.	
	Saint-Gobain	Инновационный учебный центр «Академия Сен-Гобен»	
	Siemens	Осуществление совместно с Министерством энергетики проекта «Екатеринбург — энергоэффективный город»	
	IKEA	Партнерские отношения между FSC в России и компанией IKEA, направленные на поддержку организационного развития FSC и разработку стратегических целей IKEA в процессе закупки древесины, заготовленной на участках, где применяются методы ответственного лесопользования, в Беларуси, России и на Украине.	Сотрудничество между Всемирным фондом дикой природы и компанией IKEA в целях развития ответственного лесопользования и сохранения биологического разнообразия лесов в России
	Tetra Pak	Сотрудничество между Всемирным фондом дикой природы и компанией Tetra Pak в сфере развития ответственного лесопользования и сертификации FSC	

Источник: веб-сайты компаний и другие открытые источники информации, SKOLKOVO IEMS

## Промышленные ассоциации

Ниже представлены ассоциации, признанные наиболее активными игроками и стратегическими партнерами ТНК в области устойчивого развития в России.

Основанный в 1990 году **Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП)** — пожалуй, старейшая ассоциация в современной России. Союз создавался в формате неполитической организации, которая представляет и защищает интересы российского бизнеса. Сегодня РСПП объединяет около 130 отраслевых и региональных ассоциаций работодателей [47]. Государственные органы власти рассматривают комитеты и комиссии РСПП в качестве ключевых платформ для обсуждения важнейших вопросов экономического, экологического и социального развития. Несколько комитетов и комиссий РСПП (в частности, Комитет по корпоративной социальной ответственности и демографической политике, Комитет по экологии и природопользованию, Комитет по энергетической политике и энергоэффективности) принимали активное участие в продвижении повестки устойчивого развития среди российских корпораций. Комитет по корпоративной социальной ответственности и демографической политике сыграл существенную роль в поддержке развития нефинансовой отчетности в российском бизнес-сообществе, а Комитет по экологии и природопользованию стал важной платформой для проведения дискуссий по вопросам, связанным с изменением климата, управлением отходами и другими аспектами операционной эффективности.

В то время как основная функция РСПП заключается в представлении интересов российского бизнеса, международные компании, работающие в России, объединяют свои усилия в рамках

**Консультативного совета по иностранным инвестициям (КСИИ)**. В основе деятельности КСИИ, созданного в 1994 году, лежит прямой диалог между высшими руководителями компаний-инвесторов и российским правительством. Предметом этого диалога становятся ключевые аспекты формирования здорового инвестиционного климата. Совет, возглавляемый премьер-министром России, состоит из представителей 53 международных компаний и банков [48]. В КСИИ есть несколько специальных рабочих групп, связанных с предметом данного исследования. Речь, в частности, идет о рабочих группах по эффективному использованию природных ресурсов в России (координируется компанией Exxon Mobil) и повышению энергоэффективности (координируется Siemens и Saint-Gobain). В эти рабочие группы входят должностные лица компаний — членов КСИИ, а также главы соответствующих министерств и ведомств. В 2013 году КСИИ опубликовал исследовательскую работу «Влияние прямых иностранных инвестиций на социально-экономическое развитие Дальнего Востока».

Одна из крупнейших ассоциаций производителей товаров массового потребления в России — некоммерческое партнерство **РусБренд** (Содружество производителей фирменных торговых марок). Ассоциация была основана в 2002 году, и первоначально в нее входили более 20 крупнейших производителей товаров массового потребления. В настоящее время она объединяет 55 ведущих российских и международных компаний. Общий объем инвестиций этих компаний в российскую экономику превышает 18 млрд долл. США. В ассоциации РусБренд представлены следующие промышленные сегменты: производство продуктов питания, табачных изделий и алкогольных

напитков; производство продукции медицинского назначения и косметики; производство бытовой химии; производство одежды и обуви; производство бытовой техники; фармацевтическая отрасль; телекоммуникации. РусБренд занимается лоббированием и проводит информационные кампании, стремясь наладить конструктивный диалог со всеми заинтересованными сторонами на рынке, а также с ключевыми органами государственной власти. Приоритетные позиции в деятельности РусБренда занимают следующие сферы: содействие формированию конкурентоспособного медиарынка; укрепление конструктивного сотрудничества между производителями фирменных товаров и предприятиями розничной торговли; поддержка правовой и административной реформ; информирование общественности и лиц, принимающих решения, о позитивной роли брендов. РусБренд входит в Ассоциацию европейских брендов (AIM).

Еще одна ассоциация, имеющая отношение к аспектам устойчивого развития в российской бизнес-среде, — **Совет по экологическому строительству (RuGBC)**. Это некоммерческая отраслевая организация, деятельность которой направлена на развитие и внедрение рыночных технологий в области экологического строительства. RuGBC был создан в 2009 году и входит в состав Всемирного совета по экологическому строительству, в области «зеленого» строительства. Структура RuGBC предусматривает два уровня участия: индивидуальный и корпоративный. В число корпоративных членов совета входит ряд транснациональных корпораций, работающих в России (Mott MacDonald, Dow Chemical Company, Siemens, Holcim, Bayer Material Science, Colliers International, Philips, Jones Lang LaSalle, IKEA,

Tata Steel и др.). Помимо прочих преимуществ участники совета имеют доступ к последним новостям в области экологического строительства, к результатам исследований, а также к информации о рейтинговых системах.

Некоммерческое партнерство **«Лига переработчиков макулатуры»** было основано в 2012 году для представления интересов российских компаний, занимающихся сбором и переработкой бумажных отходов. В соответствии с Федеральным законом №458-ФЗ «О внесении изменений в закон "Об отходах производства и потребления"» партнерство преобразовано в саморегулируемую организацию. Ассоциация объединяет 80 компаний (по состоянию на 2016 год), на которые приходится 85% мощностей по переработке макулатуры в 6 федеральных округах Российской Федерации. К Лиге переработчиков макулатуры присоединились и некоторые международные компании, включая Knauf, SCA Care of Life и Huhtamaki. Лоббистская деятельность ассоциации охватывает следующие направления: введение временного запрета на экспорт макулатуры, отмена НДС и налога на доходы физических лиц, практическая реализация законодательных норм (например, Федерального закона № 458-ФЗ), расширение мониторинговой и аналитической деятельности в отрасли, а также укрепление партнерских отношений с другими ассоциациями и союзами. В декабре 2015 года, отчасти благодаря усилиям Лиги переработчиков макулатуры, было подписано постановление правительства РФ № 1372 «О введении временного запрета на вывоз макулатуры из Российской Федерации».

## ПАРТНЕРСТВА И АССОЦИАЦИИ

Как показывает опыт, глобальные, региональные, национальные, субнациональные и местные партнерства нескольких заинтересованных сторон, созданные в целях развития, становятся наиболее действенными инструментами реализации стратегий устойчивого развития — независимо от характера существующих барьеров. Такие партнерства позволяют сформировать взаимовыгодные условия для всех участников и максимально повысить эффективность прилагаемых усилий. Местные и международные компании играют важную

роль в партнерствах этого типа, обеспечивая приток инвестиций и соблюдение необходимых стандартов работы в масштабах всей компании. Вместе с тем ТНК получают реальную выгоду, устанавливая партнерские связи с другими организациями (как государственными, так и частными). Такие отношения позволяют им разрабатывать новые виды бизнес-моделей для ключевых рынков.

В России привлечение заинтересованных сторон имеет особое значение для достижения успеха, поскольку из-за недостаточного

уровня развития бизнес-среды почти все эффективные инициативы требуют настройки «в ручном режиме». Таким образом, чтобы набрать критическую массу для повышения устойчивости корпоративного ландшафта, международным и местным компаниям необходимо сотрудничать и вступать в партнерские отношения. Выбранные ТНК поддерживают партнерские связи с внешними заинтересованными

сторонами, включая SKOLKOVO (Unilever) и другие академические учреждения, Лесной попечительский совет и Всемирный фонд дикой природы (IKEA), агентства ООН (Nestle) и государственные органы власти (Schneider Electric). Кроме того, для совместного осуществления лоббистской деятельности некоторые ТНК вступают в различные промышленные ассоциации, такие как РусПЭК\* (Tetra Pak).

\* Дополнительная информация об ассоциации РусПЭК представлена в разделе «БИЗНЕС-КЕЙС: РУСПЭК И РОЛЬ ЧАСТНОГО СЕКТОРА В УПРАВЛЕНИИ ОТХОДАМИ ПОТРЕБЛЕНИЯ».

## БИЗНЕС-КЕЙС: ОТВЕТСТВЕННОЕ ЛЕСОПОЛЬЗОВАНИЕ И РОЛЬ ЧАСТНОГО СЕКТОРА В РАЗВИТИИ В РОССИИ СЕРТИФИКАЦИИ ПО СХЕМЕ ЛЕСНОГО ПОПЕЧИТЕЛЬСКОГО СОВЕТА

Сертификационная программа Лесного попечительского совета (FSC) обеспечивает контроль прослеживаемости древесины, поступившей из источников, которые соответствуют нормам ответственного лесопользования. По сравнению с другими существующими международными стандартами экосертификации стандарт FSC получил наибольшее распространение в России. Логотип Лесного попечительского совета хорошо знаком многим российским производителям и потребителям. В 2004 году по стандарту FSC было сертифицировано лишь 1,5 млн гектаров [49]. Более чем десятилетие спустя этот показатель приближается к 42 млн гектаров, что составляет 23% от общей площади арендованных участков лесного фонда [50]. В 2005–2006 годах\*, спустя десять лет после внедрения первых систем контроля прослеживаемости древесины в России, процесс сертификации FSC стал набирать обороты.

Иностранные лесопромышленные компании вышли на российский рынок в начале 1990-х годов, и уже с первых лет их работы международные и российские экологические НКО внимательно следили за цепочками поставок и методами лесопользования, которые эти компании применяли на арендованных участках лесного фонда. За минувшие два десятилетия в истории корпоративного лесопользования в России произошел переход от безответственной эксплуатации лесов и конфронтации с активистами гражданского общества (середина 1990-х годов) к конструктивному сотрудничеству и устойчивому лесопользованию (2000-е годы). В середине 1990-х годов некоторые лесопромышленные компании из Финляндии, включая Stora Enso и UPM-Kymmene, подверглись жесткой критике за вырубку первичных лесов в Республике Карелии.

В результате коалиция российских НКО — «Лесной клуб» — организовала рыночную кампанию, ориентированную на корпоративных клиентов и отдельных потребителей в Европе, которые приобретали древесину у таких фирм. В конечном счете это вынудило иностранных игроков изменить методы лесопользования. Так, финская компания Tehdaspuu одной из первых разорвала отношения с лесозаготовительным предприятием, работавшим в спорном «зеленом поясе» на территории Карелии. По итогам проведенной рыночной кампании финские фирмы объявили мораторий на лесозаготовку в первичных лесах Республики Карелии, Архангельской области и Республики Коми. Позднее эти же компании разработали и внедрили системы отслеживания происхождения древесины, которые предусматривают обязательный контроль (посредством аудиторских проверок) по стандартам ISO, проводимый независимой третьей стороной.

В 2005–2010 годах иностранные лесопромышленные компании, арендовавшие участки лесного фонда в Карелии, полностью перешли на методы устойчивого развития в отношении первичных лесов, сделав выбор в пользу сертификации FSC с обязательным сохранением лесов высокой природоохранной ценности, особенно нетронутых лесных ландшафтов. Кроме того, в 2007–2008 годах в рамках сертификации FSC лесопромышленные компании стали проводить с местными сообществами консультации, направленные на выявление социально значимых участков леса, а также реализовали социальные программы, способствующие развитию инфраструктуры местных лесных поселений.

Наибольший вклад в становление добровольной лесной сертификации в России внесли экологические организации (Всемирный фонд дикой природы в России, Greenpeace, Социально-экологический союз, Центр охраны дикой природы). В 1998 году они запустили инициативу добровольной лесной сертификации в России, признав стандарт Лесного попечительского совета наиболее подходящим стандартом сертификации для

российских условий. В 2000 году в рамках этой инициативы была создана Национальная рабочая группа, цель которой заключалась в создании национального стандарта сертификации FSC в России. В период с 1999 по 2007 год силами этой группы был разработан российский национальный стандарт FSC. В 2006 году международный секретариат Лесного попечительского совета аккредитовал национальный проект FSC.

Основными причинами стремительного развития лесной сертификации в России считаются следующие факторы:

- ориентация лесопромышленной отрасли на экспорт (в условиях усиления экологической чувствительности традиционных зарубежных рынков лесопродуктов);
- лоббистская деятельность международных и российских НКО;
- стремление производителей и продавцов лесопродукции обезопасить бизнес посредством сертификации;
- наличие компаний, располагающих необходимыми средствами и возможностями для сертификации;
- соответствие традиционных практик лесопользования в России международным нормам сертификации;
- осведомленность потребителей на международных рынках о применении ненадлежащих практик лесопользования в России и за рубежом и соответствующее давление на бизнес [49].

В совокупности эти факторы сформировали условия для быстрого развития лесной сертификации в России. С точки зрения масштабов внедрения международных стандартов сертификации лесопромышленная отрасль, несомненно, занимает лидирующие позиции в российской экономике.

### Мотивация для частного сектора

С начала 2000-х годов наиболее весомым аргументом для российских компаний в

пользу применения лесной сертификации в цепочках поставок было давление со стороны потребителей на западных рынках. По мере того как западные компании и отдельные граждане становились все более ответственными и больше узнавали о негативных факторах (таких как незаконная лесозаготовка и поставка лесопродукции, сокращение численности редких видов животных и растений в результате лесозаготовительных работ, недостаточная скорость восстановления лесонасаждений, из-за которой лесозаготовка наносит ущерб почве и руслам водоемов, а также несоблюдение компаниями принципов социальной ответственности бизнеса в отношении местных сообществ), потребители лесной продукции начинали применять различные способы стимулирования российских поставщиков к принятию добровольной лесной сертификации. Западные рынки отличаются высокой «экологической чувствительностью»: продукция, поставляемая на эти рынки, должна соответствовать экологическим стандартам, что удостоверяется международно признанными сертификационными знаками. Этот фактор внедрения лесной сертификации стал определяющим на российском рынке, поскольку лесная промышленность России ориентирована главным образом на экспорт — в настоящее время примерно 2/3 всей продукции этой отрасли экспортируются и лишь 1/3 реализуется на внутреннем рынке [49].

Другим фактором служит насыщенность рынка лесопродукции. Его основная особенность заключается в том, что в России работает целый ряд крупных лесопромышленных компаний, конкурирующих друг с другом. В такой ситуации лесная сертификация становится дополнительным конкурентным преимуществом.

Закупка у поставщиков, которые соответствуют требованиям устойчивого развития и с помощью соответствующих лесных сертификатов гарантируют прослеживаемость продукции, дает компаниям следующие преимущества:

- стабильность цепочек поставок и, как следствие, стабильность производственных процессов;

\* Стоит отметить, что первый сертификат FSC был выдан в 2000 году, а начальный этап разработки стандарта FSC в России приходится на 1997–1998 годы.

- прозрачность ценообразования;
- минимизация рисков при экспорте продукции на рынки с высокой экологической чувствительностью.

## Роль бизнеса. Пример IKEA

Транснациональные компании с самого начала работы активно продвигали программу лесной сертификации в России. Наряду с реализацией спонсорских инициатив некоторые из таких компаний (например, IKEA) оказывают влияние через своих представителей в экономической палате Координационного совета FSC. Российские экспортеры лесопродукции придают большое значение сертификации FSC из-за строгих требований, действующих на внешних рынках. Внутренний рынок России несколько отстает в этом отношении. В 2012 году Всемирный фонд дикой природы совместно с российскими представительствами FSC и ряда компаний из частного сектора, включая Tetra Pak и Avon, инициировали в России вторую кампанию FSC, направленную на повышение узнаваемости бренда FSC среди корпоративных потребителей.

Бизнес-кейс, связанный с расширением масштабов сертификации FSC, имеет непосредственное отношение к IKEA, крупнейшему в мире розничному поставщику мебели: более двух третей\* продукции этой компании изготавливается из древесных материалов, а сама она входит в число крупнейших потребителей древесины в мире (около 1% мирового потребления). Российский рынок имеет большое значение для IKEA, поскольку около 7% древесины, которую используют производственные объекты IKEA, закупается именно в России [51]. В IKEA поставили глобальную цель: сделать так, чтобы работа компании благоприятно отражалась на состоянии лесов, и к 2020 году полностью перейти на лесоматериалы, происхождение которых соответствует необходимым критериям лесопользования. Вместе с тем в странах с высокими рисками нелегальной лесозаготовки, включая Россию,

полный переход на лесоматериалы с сертификатом FSC планируется завершить до 1 сентября 2016 года†.

В настоящее время продукция IKEA закупается у 23‡ местных поставщиков, включая четыре фабрики, принадлежащие компании. С 1 сентября 2016 года все поставщики IKEA обязаны использовать лесоматериалы с маркировкой 100% FSC или FSC Mix Credit. По состоянию на 1 января 2016 года 55% продукции от российских поставщиков имело соответствующую сертификацию FSC. С учетом этих факторов компания стимулирует совершенствование методов лесопользования на всем протяжении своей цепочки поставок, побуждая поставщиков закупать древесное сырье, заготовленное на лесных участках, где применяются методы ответственного лесопользования. Кроме того, IKEA оказывает содействие поставщикам и важнейшим субпоставщикам, предоставляя бесплатные консультации по вопросам сертификации FSC. Поддерживая развитие добровольной сертификации FSC в России, на Украине и в Беларуси, компания работает с двумя ключевыми партнерами: Лесным попечительским советом и Лесной программой Всемирного фонда дикой природы. В течение многих лет IKEA стремится увеличить долю закупок древесины, заготовленной там, где применяются принципы ответственного лесопользования, а также входит в число основателей российского представительства Лесного попечительского совета.

Вот некоторые из наиболее важных результатов, которых компания IKEA достигла совместно со Всемирным фондом дикой природы и Лесным попечительским советом:

- обсуждение законодательных инициатив на высоком уровне, а также участие НКО и компаний, придерживающихся принципов ответственного лесопользования, в формировании национальной лесной политики Российской Федерации;
- установление диалога органов власти с представителями науки и бизнес-

сообщества по вопросам нелегальной лесозаготовки;

- распространение в России концепции ответственного лесопользования;
- расширение масштабов практического применения принципов ответственного лесопользования.

В настоящее время IKEA реализует соответственно вторую и пятую фазы партнерства с российскими представительствами Лесного попечительского совета и Всемирного фонда дикой природы. Вторая фаза партнерства IKEA и FSC, начавшаяся в 2014 году, предусматривает, что усилия организаций будут сосредоточены на разработке нового национального стандарта и новой национальной методики оценки рисков для управляемых лесов в России. Другая задача — совершенствование принципов лесопользования, применяемых на арендованных участках первичных лесов. IKEA совместно со Всемирным фондом дикой природы также работают над данным вопросом: в настоящее время реализуется пятая фаза партнерства (2014–2017 годы). Все эти совместные инициативы призваны облегчить для поставщиков IKEA доступ к сырью, сертифицированному по стандарту FSC.

«Для IKEA устойчивое управление лесами — это залог обеспечения ресурсами и гарантия легальности поставок, для Всемирного фонда дикой природы — сохранение лесного биоразнообразия, других экологических и социальных функций лесов. Это партнерство привело к очень важным позитивным сдвигам в обеспечении устойчивости лесопользования и служит примером для многих компаний, которые заботятся о своей социальной и экологической

ответственности. Объединяя усилия, бизнес и экологические организации могут добиться важных практических результатов».

Николай Шматков, руководитель Лесной программы Всемирного фонда дикой природы в России [52].

В IKEA разработали и применили на практике собственную внутреннюю «лесную политику», основу которой составляют два ключевых документа: «Позиция IKEA в отношении использования древесины» и «Стандарт IWAY». Сотрудники компании IKEA и ее поставщики товаров для дома обязаны соблюдать требования этих документов в сфере поставок древесного сырья. Требования IWAY аналогичны нормам стандарта FSC-STD-40-005.

## Роль НКО

К числу важнейших компонентов систем добровольной лесной сертификации, таких как FSC, относятся прозрачность и открытость для общественности. Сертификация FSC также имеет трехстороннюю структуру: система сертификации — сертифицирующий орган — общество.

В России немало влиятельных экологических организаций, которые начиная с 1990-х годов принимают активное участие в развитии лесной сертификации. В процессе, связанном с лесной сертификацией, эти организации выступают в роли заинтересованных сторон. Взаимодействуя с органами власти, бизнесом и широкой общественностью, экологические организации повышают общий уровень осведомленности о принципах устойчивого лесопользования. НКО организуют конференции, круглые столы и встречи, где совместными усилиями вырабатываются рекомендации по улучшению лесного законодательства и политики в отношении лесного фонда. В 1999 году под эгидой российского

\* Источник: информация, полученная от IKEA Россия

† Источник: информация, полученная от IKEA Россия

‡ Источник: информация, полученная от IKEA Россия

представительства Всемирного фонда дикой природы была создана Ассоциация экологически ответственных лесопромышленников (GFTN России). Первоначально в ассоциацию входили 13 компаний. Сегодня она объединяет уже около 25 участников, включая таких отраслевых лидеров, как Группа «Илим», Mondi Group и Архангельский целлюлозно-бумажный комбинат. Стратегическая цель ассоциации состоит в распространении принципов экологически ответственного, социально ориентированного и экономически устойчивого лесопользования, которые позволят сохранить природное наследие России для будущих поколений. По мнению членов ассоциации, корпоративная экологическая политика и добровольная лесная сертификация улучшают имидж компаний и повышают их конкурентоспособность, облегчая доступ к инвестиционным ресурсам и в то же время обеспечивая защиту окружающей среды, сохранение биологического разнообразия и возобновление лесных ресурсов. Ассоциация активно поддерживает лесную сертификацию в России.

Совместная лоббистская деятельность бизнеса и НКО привела к появлению двух знаковых законодательных актов: Лесного кодекса РФ, вступившего в силу в 2007 году, и Национальной лесной политики РФ, принятой в 2013 году. Представители российского бизнес-сообщества постоянно участвовали в дискуссиях рабочей группы высокого уровня, которые и стали основой для разработки двух упомянутых документов в области ответственного лесопользования.

## БИЗНЕС-КЕЙС PEPSICO: ПРОГРАММА ПО ОБУЧЕНИЮ В СФЕРЕ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

### Целесообразность

Являясь социально ответственной компанией, PepsiCo реализует принципы устойчивого развития, инвестируя в здоровое будущее людей и всей планеты. Обладая потенциалом одного из крупнейших переработчиков

сельскохозяйственной продукции в стране, компания PepsiCo запустила программу «Лидеры агроиндустрии», позволяющую поддержать местных производителей молока и картофеля. Кроме того, с 2008 года компания оказывает содействие российским вузам, где готовят специалистов в области сельского хозяйства, перерабатывающей промышленности и инженерии. Компания PepsiCo одной из первых привлекла внимание к проблеме критически низкого уровня квалификации трудовых ресурсов в российской сельскохозяйственной отрасли. После проведения оценки потребностей специалисты PepsiCo адаптировали программу устойчивого развития с учетом реального операционного контекста, отказавшись от простой локализации соответствующей глобальной стратегии.

Инициативы PepsiCo, ориентированные на студентов сельскохозяйственных учебных заведений в России, разработаны с учетом российской специфики. Запуск структурированной программы поддержки среднего и высшего профессионального образования в российском сельскохозяйственном секторе имел следующие предпосылки:

- нехватка квалифицированных специалистов с практическими знаниями в области сельского хозяйства — потенциальных трудовых ресурсов как для самой компании, так и для ее бизнес-партнеров, включая поставщиков;
- усилия конкурентов по переманиванию («хедхантингу») некоторых поставщиков, в развитие которых компания PepsiCo уже вложила свои средства.

К числу основных задач программы относятся стимулирование интереса студентов к сельскохозяйственным и техническим профессиям; формирование в университетах необходимой технической базы; мотивация молодых преподавателей университетов.

### Операционные процессы

Цель компании заключалась в создании

обширного резерва квалифицированных специалистов и потенциальных сотрудников сельскохозяйственного профиля, поэтому основное внимание было решено уделить работе со студентами. В 2008 году была запущена программа, охватывающая три направления: стимулирование интереса к сельскохозяйственным специальностям среди потенциальных студентов, создание дополнительных стимулов для привлечения молодых преподавателей к работе в государственных сельскохозяйственных учебных заведениях и развитие инфраструктуры учебных заведений сельскохозяйственного профиля с целью повышения качества учебного процесса.

Среди важнейших инициатив, реализованных в рамках программы поддержки сельскохозяйственной отрасли PepsiCo, можно назвать введение академических стипендий для студентов, оснащение учебных заведений необходимым оборудованием, помощь в организации тематических семинаров и конференций, проведение языковых курсов для преподавателей, поддержку академической и научной мобильности, а также организацию летних школ. В программе участвуют около десяти образовательных учреждений, в том числе Донской государственный технический университет (ДГТУ), Кубанский государственный аграрный университет (КубГАУ), Российский государственный аграрный университет — МСХА имени К. А. Тимирязева, Омский государственный аграрный университет, Новосибирский государственный аграрный

университет и другие учебные заведения. С 2013 года совместно с Кубанским государственным аграрным университетом компания организует в Краснодаре международную летнюю школу для студентов вузов. На данный момент было набрано три потока слушателей. Помимо обычных лекций российских и зарубежных профессоров организуются практические семинары и учебные поездки на местные фермы и промышленные объекты. Учащиеся летней школы получают возможность разработать собственный молочный продукт или проект, повышающий эффективность работы того или иного сельскохозяйственного предприятия.

### Преимущества и результаты

К 2015 году общий объем инвестиций PepsiCo в эту программу превысил 1 млн долл. США. В период с 2008 по 2015 год в рамках программы удалось достичь следующих результатов: 19 грантов на оборудование; 170 стипендий для студентов; гранты на восемь научных конференций; семинары и языковые курсы для студентов и преподавателей; пять научных летних школ (каждая из которых приняла 25–40 слушателей); гранты на оплату стажировки для 75 человек, включая студентов, аспирантов и преподавателей университетов; три премии за лучшие студенческие проекты. Программа рассчитана на несколько лет, поэтому у PepsiCo есть возможность постепенно достигать поставленных целей, одновременно преобразуя российскую бизнес-среду и сельскохозяйственный сектор в целом.



## ИНСТРУМЕНТ № 3. КЛАССИФИКАЦИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ БИЗНЕС-КЕЙСОВ ПО ИХ ВОЗДЕЙСТВИЮ НА КАТЕГОРИИ «ЗС»

Все шесть выявленных тематических направлений устойчивого развития позволяют международным компаниям оказывать определенное влияние. Анализируя эти тематические направления, можно выделить три главные сферы корпоративного влияния на вопросы устойчивого развития в рамках структуры «ЗС». Эти сферы поддаются отслеживанию со стороны руководства компании и могут быть представлены внешним заинтересованным сторонам как важный компонент деятельности в области устойчивого развития:

- **«ПОТРЕБИТЕЛИ» (CONSUMERS)** — включая соответствующую политику в отношении продуктов и ответственный маркетинг;
- **«ЦЕПОЧКИ» (CHAINS)** — включая совершенствование внутренних производственных процессов и внедрение промышленных стандартов, а также локализацию цепочек поставок и привлечение местных производителей продуктов питания;
- **«СООБЩЕСТВА» (COMMUNITIES)** — расширение круга и повышение степени вовлеченности заинтересованных сторон, создание высококачественных рабочих мест.

Все бизнес-кейсы, представленные в качестве передовых практик, свидетельствуют об успешной трансформации непосредственной операционной среды ТНК и местного рынка в России.

**ПРИМЕНЯЯ ДОЛГОСРОЧНЫЙ ПОДХОД К ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РОССИИ, ТНК ОСОЗНАЛИ, ЧТО НАИБОЛЕЕ УСПЕШНЫЕ ПЕРЕДОВЫЕ ПРАКТИКИ С ПРЕОБРАЗУЮЩИМ ЭФФЕКТОМ ТРЕБУЮТ ДЛИТЕЛЬНОГО ВРЕМЕНИ И ПРЕДСТАВЛЯЮТ СОБОЙ РЕЗУЛЬТАТ ЭКСПЕРИМЕНТОВ, ПРОБ И ОШИБОК.**

Некоторым компаниям потребовалось более десяти лет на преобразование бенефициаров в структуре «ЗС». Для этого они использовали несколько каналов, в том числе лоббирование и коллективное давление на правящие круги посредством участия в ассоциациях и партнерствах, расширение возможностей сообществ, обучение потребителей и поставщиков и многое другое.

ТАБЛИЦА 11. ИНСТРУМЕНТ № 3. КЛАССИФИКАЦИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ БИЗНЕС-КЕЙСОВ ПО ИХ ВОЗДЕЙСТВИЮ НА КАТЕГОРИИ «ЗС»

Тематическое направление устойчивого развития	Эффективная экономическая модель	Воздействие на категории «ЗС»	Значение для бизнеса
<b>Устойчивые продукты и маркетинг</b>	Бизнес-кейс Siemens: высококачественные и энергоэффективные поезда, произведенные в России	Потребители	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Партнерство с крупным заказчиком — ОАО «РЖД»</li> <li>• Сокращение производственных затрат</li> <li>• Снижение таможенных пошлин в результате локализации производства</li> <li>• Минимизация валютных рисков</li> </ul>
<b>Устойчивые закупки</b>	Бизнес-кейс McDonald's: закупка 85% продуктов у 160 местных поставщиков	Цепочки поставок	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стабильность цен для компании и ее поставщиков</li> <li>• Более долгосрочный горизонт планирования, который гарантирует будущий спрос</li> <li>• Контроль во всех вертикально интегрированных цепочках поставок</li> <li>• Минимизация валютных рисков</li> <li>• Повышение конкурентоспособности компании</li> </ul>
<b>Экологический след продукта</b>	Бизнес-кейс РусПЭК: управление отходами потребления	Цепочки поставок	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Экономия затрат</li> <li>• Соблюдение новых правовых норм, касающихся расширенной ответственности производителя</li> </ul>
<b>Изменение климата и энергоэффективность</b>	Бизнес-кейс Lafarge: применение альтернативных видов топлива на заводе в Ферзиково	Цепочки поставок	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Экономия материалов: повышение эффективности производства и экономия затрат на энергоресурсы</li> <li>• Репутационные преимущества</li> </ul>
<b>Операционная эффективность</b>	Бизнес-кейс PepsiCo: сертификация завода по производству продуктов питания в Азове по стандарту LEED	Цепочки поставок	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Снижение уровня потребления электроэнергии и воды и образования отходов</li> <li>• Позиционирование местного подразделения в качестве лидера в области устойчивого развития</li> </ul>
<b>Операционная эффективность</b>	Бизнес-кейс Unilever: ноль опасных отходов на захоронение	Цепочки поставок	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Дополнительный источник дохода</li> <li>• Экономия затрат</li> <li>• Позиционирование местного подразделения в качестве лидера в области устойчивого развития</li> </ul>
<b>Партнерства и ассоциации</b>	Бизнес-кейс: ответственное лесопользование и роль частного сектора в развитии в России сертификации по схеме Лесного попечительского совета	Цепочки поставок	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стабильность цепочек поставок</li> <li>• Стабильность производственных процессов</li> <li>• Прозрачное ценообразование</li> <li>• Минимизация рисков в случаях экспорта продукции на рынки, уязвимые в экологическом отношении</li> </ul>
<b>Партнерства и ассоциации</b>	Бизнес-кейс PepsiCo: программа по обучению в сфере сельского хозяйства	Потребители	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Инвестирование в перспективные кадры, позволяющее компании нанимать квалифицированных и востребованных специалистов в области сельского хозяйства</li> <li>• Повышение уровня профессиональной экспертизы на всех участках цепочек поставок, поскольку поставщики получают возможность нанимать квалифицированные кадры</li> <li>• Местные сообщества</li> </ul>

Источник: SKOLKOVO IEMS

# ГЛАВА 3. БАРЬЕРЫ И ОГРАНИЧЕНИЯ

Особенности страны, структурированные по четырем измерениям (социальному, экономическому, экологическому и управленческому), определяют операционный контекст на основе сильных и слабых сторон местного рынка, позволяя взглянуть на ситуацию с точки зрения возможностей для реализации корпоративных стратегий устойчивого развития и применения соответствующих принципов в бизнес-процессах. Изучение передовых практик корпораций помогает точнее ответить на вопрос «что?». Глава 3, в свою очередь, посвящена местной бизнес-среде и ответу на вопрос «как?» с описанием российского поля деятельности для потенциальных разработчиков стратегий устойчивого развития.

В ходе анализа глобальной и национальной повестки устойчивого развития, реализованной 30 wybranными ТНК, удалось установить, что уровень локализации составляет примерно 50%. Этот результат можно объяснить двумя причинами. Во-первых, для каждого рынка характерна своя совокупность факторов производства и вызовов, что вынуждает национальные представительства компаний устанавливать приоритет соответствующих целей устойчивого развития и корректировать глобальную стратегию в этой сфере с учетом особенностей рынка. Во-вторых, не все практические подходы, продемонстрировавшие свою эффективность в других странах, удается с легкостью применить в России. Опыт работы выбранных ТНК указывает на наличие определенных барьеров, препятствующих внедрению в России некоторых эффективных экономических моделей. На основании этих выводов была разработана концепция 3 «И», в рамках которой слабые стороны российской внешней бизнес-среды подразделяются на три группы: **ИНФРАСТРУКТУРНЫЕ, ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ БАРЬЕРЫ.**

Первая, **ИНФРАСТРУКТУРНАЯ**, группа барьеров может существенно влиять на бизнес-деятельность в виде дополнительных затрат, которые приходится нести из-за отсутствия удовлетворительной инфраструктуры (в форме человеческого капитала или доступных технологий). Иными словами, компании вынуждены вкладывать средства в развитие социальной инфраструктуры либо импортировать технологии из-за рубежа, вместо того чтобы приобретать их на местном рынке. Вторая, **ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ**, категория барьеров связана с отсутствием в России тех или иных институтов либо с недостатками институционального управления. В частности, согласно Композитному индексу устойчивого развития IEMS, с точки зрения управления Россия демонстрирует худший результат. К третьей, **ИНФОРМАЦИОННОЙ**, группе барьеров относятся проблемы информационной асимметрии в сфере устойчивого развития, а также недостаточная осведомленность тех или иных заинтересованных сторон.

**В ходе исследования удалось выявить десять основных барьеров, с которыми сталкиваются тнк, реализующие в россии инициативы в области устойчивого развития.** При изучении некоторых передовых практик корпораций можно найти ряд эффективных решений, разработанных для устранения этих барьеров, поскольку обстановка в России диктует острую потребность в таких решениях. Кроме того, отдельные бизнес-кейсы были реализованы без устранения вышеуказанных внешних барьеров. На сегодняшний день исследовательская команда SKOLKOVO IEMS считает эти десять барьеров наиболее актуальными и значимыми с точки зрения эволюции внутреннего устойчивого развития корпораций в России. Вместе с тем стоит отметить, что современная российская бизнес-среда крайне динамична и находится на переходном этапе развития. **Это значит, что ситуация может быстро измениться.**



Источник: SKOLKOVO IEMS

## ИНФРАСТРУКТУРНЫЕ БАРЬЕРЫ

### ОТСУТСТВИЕ ПОСТАВЩИКОВ, СООТВЕТСТВУЮЩИХ ТРЕБОВАНИЯМ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

#### Контекст

Большинство опрошенных ТНК рассматривают отсутствие поставщиков, готовых внедрять в свою деятельность принципы устойчивого развития, как один из самых существенных барьеров в России. Публично заявляя о намерении следовать принципам устойчивого развития при организации цепочки поставок, ТНК сталкиваются с главной проблемой — найти поставщиков, соответствующих внутренним стандартам компании с точки зрения охраны окружающей среды, социальных аспектов, этики и безопасности. В идеале поставляемое сырье или продукты должны быть сертифицированы соответствующей всемирно признанной организацией,

#### Влияние на бизнес

Применительно к устойчивым поставкам ситуация, как правило, укладывается в один из трех сценариев:

- отсутствие поставщиков необходимого товара или услуги — в результате компаниям приходится импортировать соответствующие компоненты или услуги, что приводит к росту затрат и рисков в рамках цепочки поставок, а также увеличивает экологический след продукта из-за усложнения логистики;
- наличие «традиционных» поставщиков необходимого товара или услуги и отсутствие поставщиков, соответствующих требованиям устойчивого развития, —

как правило, это означает, что компании вынуждены индивидуально работать с самыми прогрессивными из «традиционных» поставщиков в ручном режиме, стараясь выстроить рабочие процессы в соответствии с требованиями устойчивого развития. На реализацию этой стратегии уходят годы, а окупаемость достигается в долгосрочной перспективе;

- наличие ограниченного числа поставщиков, соответствующих требованиям устойчивого развития, — это лучший из трех сценариев, однако в такой ситуации возможно формирование монопольной ценовой политики.

Один из возможных примеров связан с производством товаров массового потребления (ТМП) — сферой, где закупки на местном рынке входят в число важнейших вопросов, — и касается российских фермеров. По мнению ряда отраслевых экспертов, почти половина всех российских производителей сельскохозяйственной продукции ведет натуральное хозяйство и не участвует в цепочках поставок предприятий, занимающихся розничной торговлей и производством ТМП. Вместе с тем транснациональные корпорации нередко в принципе не могут найти поставщиков сырья в России, не говоря уже о поставщиках, соответствующих требованиям устойчивого развития. Еще одним барьером, усугубляющим проблему отсутствия поставщиков конкретной продукции на российском сельскохозяйственном рынке, становится дефицит необходимого оборудования, с помощью которого фермеры могли бы нарезать, высушить и обработать овощи и фрукты в соответствии с техническими стандартами закупающей компании.

По мере повышения значимости закупок у сертифицированных поставщиков, применяющих принципы устойчивого развития, стратегия ТНК будет меняться. При отсутствии сертифицированных поставщиков такие компании предпочтут импорт сырья, отказавшись от закупок у местных поставщиков, не соответствующих требованиям устойчивого развития. Эта стратегия позволяет компаниям соблюдать

свои обязательства по закупке 100% продукции у сертифицированных поставщиков, однако импорт имеет и негативные последствия, к которым относятся низкий вклад в развитие местной экономики и увеличение выбросов углекислого газа в результате удлинения цепочки поставок. Кроме того, удлинение цепочки подразумевает повышение транспортных расходов, то есть рост себестоимости товаров и, как следствие, их конечной цены. Из-за отсутствия поставщиков, соответствующих требованиям устойчивого развития, ТНК вынуждены формировать собственную сеть поставок по корпоративным стандартам, организуя подготовку кадров и финансирование.

Исследовательская команда SKOLKOVO IEMS в общих чертах описывает усилия компаний, которые занимаются развитием потенциала важнейших долгосрочных партнеров и инвестируют в местных поставщиков, направляя первоначальные затраты на формирование оборотного капитала и модернизацию (пример — авансовое финансирование закупки семян под будущие урожаи). В России транснациональная компания может также выступать в качестве гаранта сделок, заключаемых поставщиками. Проведенное исследование показало, что ТНК готовы инвестировать в поставщиков при наличии базовой бизнес-модели для таких инвестиций, то есть потребности в широких масштабах и больших объемах производства закупаемой продукции. При этом некоторым компаниям, желающим создать производственную площадку в России, приходится заблаговременно, в течение 6–8 лет, формировать базу поставщиков.

Как бы то ни было, отсутствие «устойчивых» поставщиков, несомненно, препятствует устойчивому развитию корпораций в России. На западных рынках компании имеют свободный доступ к большому числу поставщиков, соответствующих требованиям устойчивого развития, и даже проводят тендеры, выбирая из целого ряда конкурирующих фирм, заинтересованных в заключении генеральных договоров. В России круг таких поставщиков, напротив, крайне ограничен. В результате международные компании поневоле тратят время на то, чтобы найти поставщиков, у которых есть

желание и возможность преобразовать свою деятельность, а затем помогают им стать более «экологичными». Все это подразумевает немалые затраты.

## Текущие тенденции

Среди всех бизнес-процессов в выбранных компаниях наибольшую степень локализации имеют закупки. В России у всех указанных компаний, работающих в сфере производства продуктов питания и напитков, мебели, а также целлюлозно-бумажной продукции, есть национальные приоритеты устойчивого развития в области закупок.

Степень локализации в этом направлении достигает 100%. С учетом того что за последние двадцать лет международным компаниям удалось повысить стандарты устойчивого развития и уровень подготовки российских поставщиков, работа по преодолению данного барьера, проделанная ТНК, по всей видимости, оказалась более успешной, чем в случае с другими девятью барьерами. Эти компании сформировали новый вид спроса, что привело к созданию фирм-поставщиков, выполняющих требования в области устойчивого развития, или к соответствующей трансформации практик прежних предприятий. В итоге на местном рынке и в промышленности страны также произошли изменения.



## НЕДОСТУПНОСТЬ ИЛИ ДОРОГОВИЗНА ИНФРАСТРУКТУРЫ, ТЕХНОЛОГИЙ И РЕШЕНИЙ, СПОСОБНЫХ ОБЕСПЕЧИТЬ УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

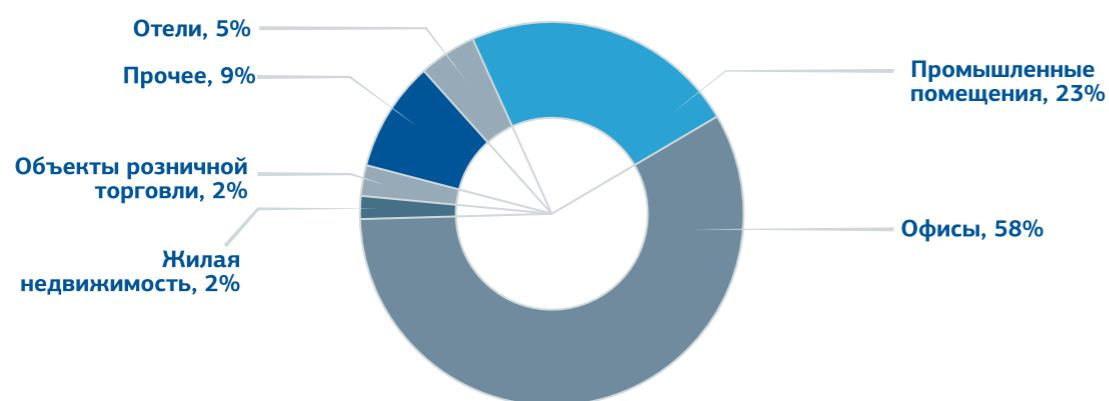
### «ЗЕЛЕННЫЕ» ОФИСЫ

#### Контекст

В России «зеленые» технологии еще не получили широкого распространения в строительной отрасли и чаще применяются при возведении коммерческой недвижимости, чем жилых домов. Если

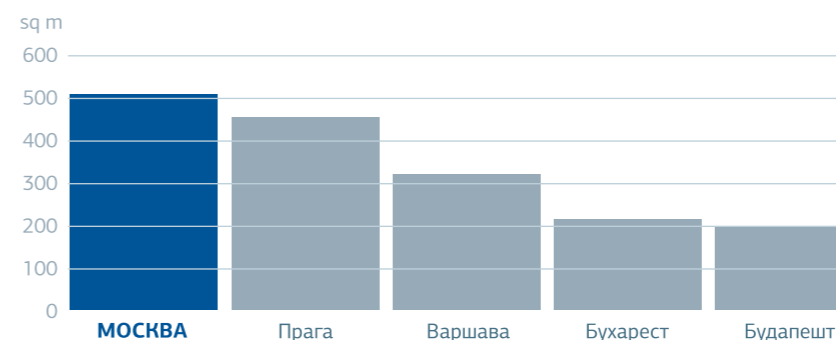
говорить о сертификации «зеленого» строительства, то по состоянию на III квартал 2014 года в России насчитывалось 43 проекта, сертифицированных по стандартам BREEAM (метод экологической оценки эффективности зданий) и LEED («Лидерство в энергетическом и экологическом проектировании»)\*. При этом на офисный сегмент и промышленные объекты приходилось соответственно порядка 58% и 23% проектов [53].

РИСУНОК 21. ВИДЫ РОССИЙСКИХ ПРОЕКТОВ С СЕРТИФИКАЦИЕЙ LEED И BREEAM



Источник: Mundy, T. et al. (2014 год) [53]

РИСУНОК 22. ОФИСНЫЕ ПРОЕКТЫ С СЕРТИФИКАЦИЕЙ ПО СТАНДАРТАМ LEED И BREEAM В ГОРОДАХ ЦЕНТРАЛЬНОЙ И ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЫ



Источник: Mundy, T. et al. (2014 год) [53]

В Москве все больше офисных зданий не только возводится в соответствии с экологическими нормами, но и сертифицируется по стандартам BREEAM или LEED. Кроме того, в строительной отрасли применяется ряд российских стандартов, в том числе ГОСТ Р 54964-2012 «Оценка соответствия. Экологические требования к объектам недвижимости», который был утвержден в 2012 году и в настоящее время считается национальным стандартом возведения зданий, соответствующих стандартам экологического строительства. Еще один национальный стандарт, соответствующий международным нормам ISO, — СТО НОСТРОЙ 2.35-2011 «Зеленое строительство. Здания жилые и общественные. Рейтинговая система оценки устойчивости среды обитания».

а также удобный доступ к транспорту (велосипедные парковки и др.).

Отраслевые эксперты выделили четыре фактора, способствующие быстрому распространению «зеленой» сертификации в России [53].

- Природоохранное регулирование. Новые поправки, внесенные в Налоговый кодекс, предусматривают уменьшение налогового бремени для компаний, применяющих энергоэффективное оборудование.
- Повышение спроса со стороны арендаторов. На рынке коммерческой недвижимости Москвы офисы с сертификатами LEED и BREEAM пользуются наибольшим спросом со стороны международных компаний.
- Узнаваемость бренда. «Зеленая» сертификация объектов становится для строительных компаний и арендодателей важным коммерческим аргументом, который выгодно отличает предлагаемую недвижимость от несертифицированных зданий. Искушенные арендаторы понимают значимость этих сертификатов.
- Экономия в долгосрочной перспективе. По некоторым оценкам, работая в сертифицированных зданиях, можно сэкономить до 30% средств на оплату коммунальных услуг [53].

### Влияние на бизнес

Как правило, офисные здания, возводимые по «зеленым» стандартам, обладают следующими преимуществами: широкое применение современных инженерных систем для экономии воды и энергии; возможность максимально эффективно использовать естественное освещение; высокое качество воздуха и комфортная температура в помещениях; наличие средств для раздельного хранения и вывоза различных видов отходов; комфортные условия труда (например, устройства для биодинамического освещения, ориентированного на человека [54]),

Считается, что концепция «зеленой» сертификации зданий все еще находится в зачаточном состоянии, однако уже сейчас реализация этой концепции в России требует решения ряда нижеперечисленных проблем.

- Отсутствие базы знаний и дефицит соответствующих специалистов. Отраслевые эксперты указывают на острую нехватку специалистов всех уровней (от государственных служащих до инженеров), обладающих достаточным опытом и практическими знаниями в области «зеленой» застройки и сертификации.
- Неоднозначность регулирования. В российских государственных строительных стандартах (ГОСТах) учтены не все экологические требования и аспекты энергоэффективности. Например, соответствие «зеленым» ГОСТам по-прежнему не входит в число обязательных требований для получения разрешения на эксплуатацию.
- Соответствие капитальных затрат и последующего сокращения издержек. В России этот аспект все еще вызывает сомнения. По-прежнему отсутствуют бизнес-кейсы, которые могли бы стать для строительных компаний стимулом к инвестированию в «зеленые» объекты. На данный момент возведение «зеленых» зданий ассоциируется с повышенными первоначальными вложениями, поскольку такое строительство подразумевает применение особых технологий, материалов и методов. Разработчиков также отталкивает более длительный период окупаемости: в России «зеленые» строительные проекты в среднем окупаются за 8–15 лет.

Для ТНК недоступность или дороговизна «зеленых» зданий становится препятствием в тех случаях, когда руководство центрального офиса корпорации переводит использование «зеленых» офисов и строительство «зеленых» производственных объектов в число ключевых приоритетов глобальной стратегии устойчивого развития, а российское подразделение неспособно обеспечить реализацию этого

требования на местах из-за отсутствия соответствующей инфраструктуры. Для таких компаний, как Siemens, Decathlon, Shell и Deutsche Bank, соответствие экологическим стандартам стало решающим фактором при выборе офисной недвижимости [53]. В подобных ситуациях владельцу недвижимости приходится адаптировать объект к требованиям арендатора и вкладывать немалые средства в «озеленение» здания. При этом компания во многих случаях получает финансовые преимущества, поскольку внедрение более эффективных решений позволяет снизить расходы на оплату коммунальных услуг и повысить производительность персонала.

### Текущие тенденции

Экологическое строительство, по всей видимости, представляет собой наиболее прогрессивное направление в области устойчивого развития. Застройка по стандартам устойчивого развития приобретает все более широкое распространение. В 2010 году в России было реализовано всего два проекта с сертификацией по стандартам LEED и BREEAM, тогда как летом — осенью 2014 года насчитывалось уже 43 таких проекта [53].

С 2008 года некоммерческая организация Greenpeace реализует в России проект «Зеленый офис», повышая осведомленность общества и бизнеса о преимуществах «озеленения» офисных объектов и предоставляя заинтересованным сторонам консультативные услуги.

Несмотря на отдельные позитивные сдвиги, представители компаний указывают на то, что существующее российское законодательство и нормативно-правовое регулирование в сфере «зеленого» строительства сосредоточены скорее на наказании, чем на поощрении, и на данный момент создают неблагоприятные условия для распространения «зеленой» застройки, то есть для сертификации уже готовых объектов, возведения новых зданий, соответствующих стандартам экологического строительства, и развития

соответствующей инфраструктуры. Во многих случаях компании, действующей в рамках закона, выгоднее построить более дешевый производственный объект, вредный для окружающей среды, и платить штрафы, чем вкладывать средства в организацию дорогостоящего экологически безопасного производства. Такая ситуация во многом обусловлена положениями существующего водного законодательства и нормативно-правовых актов. Ведущие ТНК, как правило, не прибегают к подобным практикам, поскольку в процессе принятия решений основное значение для них имеют не анализ прибыли и убытков, а репутация компании и распоряжения из головного офиса.

## ТРАНСПОРТНАЯ ИНФРАСТРУКТУРА

### Контекст

Многие ведущие авиакомпании мира предлагают своим пассажирам услугу углеродно нейтральных перелетов. Например, в 2007 году компания Air Canada запустила программу «Углеродно нейтральный перелет», в рамках которой углекислый газ, выброшенный в атмосферу во время авиаперелетов, компенсируется путем реализации экологических проектов: восстановления лесонасаждений, использования свалочного биогаза и компостирования органических отходов.

### Влияние на бизнес

ТНК стремятся минимизировать углеродный след, сокращая число деловых поездок и заменяя их конференц-связью, что повышает спрос на услуги расчета объемов углеродсодержащих выбросов. Международные компании должны отслеживать свой углеродный след, чтобы иметь возможность компенсировать его и публиковать соответствующие отчеты.

Чтобы обеспечить соблюдение обязательств по минимизации углеродного следа, связанного с деловыми поездками,

российским представителям ТНК необходимы услуги расчета углеродного следа для всех видов транспорта, включая мелкие авиалинии и железные дороги. Не располагая эффективными технологическими решениями для контроля углеродного следа, трудно делать публичные заявления о внедрении полномасштабной корпоративной политики, направленной на борьбу с изменением климата. Иными словами, у компании нет возможности ставить реалистичные цели и применять ключевые показатели эффективности.

### Текущие тенденции

В декабре 2015 года компания «Аэрофлот», крупнейший российский авиаперевозчик, в рамках реализации политики в области защиты окружающей среды представила онлайн-калькулятор для расчета объема выбросов CO<sub>2</sub>. С его помощью пассажиры на основании соответствующих данных и статистической информации могут оценить экологический след своего перелета. В будущем для компенсации этого следа пассажирам будет предоставлена возможность внести добровольное пожертвование на нужды охраны окружающей среды в России.

## АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ВИДЫ ЭНЕРГИИ

### Контекст

Благодаря большим запасам угля, нефти и природного газа Россия традиционно входит в число крупнейших мировых экспортеров энергоресурсов. Однако у этого конкурентного преимущества есть и обратная сторона — неблагоприятные условия для внедрения альтернативной энергетики.

Тем не менее обширная территория и разнообразие географических особенностей России создают колоссальный потенциал для развития возобновляемых

источников энергии. Во многих удаленных и малонаселенных районах у людей нет доступа к электросети, то есть существует огромный потенциальный спрос на автономные электросистемы на основе энергии из возобновляемых источников. Такую точку зрения разделяет и ряд экспертов. При этом речь идет не о конкуренции между производителями энергии из альтернативных источников и централизованной энергосистемой, а о нереализованных возможностях на больших неэлектрифицированных территориях внутри страны. Специалисты Технологического университета Лаппеэнранта (Финляндия) создали модель возобновляемой энергосистемы для России и Средней Азии. Полученные результаты свидетельствуют о том, что, применяя возобновляемые источники энергии, в будущем Россия может стать высококонкурентным регионом с точки зрения энергоэффективности [55]. По данным исследования, полностью возобновляемая энергосистема будет обходиться примерно вдвое дешевле системы, построенной на основе новейших европейских атомных технологий или технологий улавливания и хранения диоксида углерода.

### Влияние на бизнес

Вероятнее всего, ТНК также выступили бы против альтернативных энергетических решений, если бы их применение приводило к повышению счетов за электроэнергию, однако отсутствие продуктов и услуг в сфере возобновляемой энергии не позволяет

международным компаниям использовать некоторые передовые практики и обеспечивать выполнение глобальных обязательств по борьбе с изменением климата. Например, производственный объект компании Novo Nordisk в городе Корияма, Япония, в настоящее время работает за счет возобновляемой энергии биомассы и ветра. Несколько пивоварен Heineken в Бразилии и Вьетнаме перешли на биотопливо, что снижает зависимость от ископаемых видов топлива и объемы производственных выбросов CO<sub>2</sub>. В России подобные проекты на данный момент представляются неосуществимыми.

### Текущие тенденции

В 2013 году российское правительство запустило государственную программу поддержки «озеленения» энергетики, встретившую активное сопротивление со стороны участников рынка. Производители и потребители единым фронтом выступили против новой инициативы, опасаясь роста тарифов при переходе на возобновляемые источники энергии — бремени, которое ляжет либо на генерирующие компании, либо на конечного потребителя. По расчетам противников программы, к 2020 году общая цена поддержки возобновляемой энергии могла бы достичь 85 млрд рублей [56], что привело бы к кардинальному увеличению стоимости электроэнергии для потребителей и подорвало конкурентоспособность российских экспортеров на международных рынках.



## ДЕФИЦИТ СПЕЦИАЛИСТОВ С НЕОБХОДИМОЙ ЭКСПЕРТИЗОЙ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

### Контекст

Внедрение методов ведения бизнеса по принципам устойчивого развития на местном рынке требует соответствующей подготовки и дальновидности мышления в команде исполнительного руководства, а также формирования позитивной корпоративной

культуры как в самой компании, так и среди официальных партнеров в рамках цепочки поставок. Руководители высшего звена гораздо лучше осведомлены о корпоративных целях в области устойчивого развития, чем штатные сотрудники, чья деятельность не имеет особого отношения к стратегическому планированию, связям с общественностью, КСО, рекламе

и маркетингу. Таких сотрудников нередко приходится убеждать и мотивировать.

### Влияние на бизнес

В основном компании сталкиваются со следующими проблемами:

- общий дефицит специалистов с необходимой экспертизой в области устойчивого развития и соответствующим мышлением. Из-за этого руководители местных представительств сталкиваются с серьезными трудностями в процессе внедрения методов устойчивого развития, особенно в российских регионах;
- нехватка специализированных отраслевых технических знаний в области устойчивого развития (включая, например, точное земледелие). Низкий уровень квалификации кадров особенно сильно ощущается в отраслях, основанных на природопользовании, таких как сельское или лесное хозяйство, где проблематика устойчивого развития связана главным образом с аспектами операционной эффективности.

Таким образом, проблема недостаточной квалификации кадров существует на трех уровнях: ограниченность мышления руководителей среднего звена; неподготовленность должностных лиц, принимающих решения по вопросам устойчивого развития и КСО; недостаток экспертизы у работников физического труда и сотрудников производственных объектов.

На данный момент профессия специалиста по вопросам КСО, требующая особой подготовки, находится на этапе становления. В России специалисты этого профиля, определяющие ситуацию в области устойчивого развития, во многих случаях играют роль первоходцев, которые приобретают опыт и профессиональные навыки под воздействием новых корпоративных вызовов.

До недавнего времени тема устойчивого развития не находила отражения в российской системе бизнес-образования.

Следует, однако, отметить, что традиционное экологическое образование в России имеет долгую историю. Например, факультет прикладной экономики и коммерции Московского государственного института международных отношений (Университета МГИМО) предлагает программу под названием «Международные комплексные проблемы природопользования и экологии». На географическом факультете Московского государственного университета им. Ломоносова есть кафедра рационального природопользования. Тем не менее данные программы не обеспечивают подготовку специалистов по всем четырем измерениям устойчивого развития (экономическому, социальному, экологическому и управленческому), а также не затрагивают коммерческую сторону вопроса.

Для сравнения: в других странах БРИКС академические программы лучше приспособлены для подготовки полноценных специалистов, способных без дополнительного обучения решать задачи в области устойчивого развития, стоящие перед организацией. Например, университет Сиань Цзяотун и Ливерпульский университет в Китае совместными усилиями создали магистерскую программу по специальности «Технологии устойчивой энергетики», а индийский Институт управления устойчивым развитием корпораций предлагает программу MBA в области КСО.

В то же время в образовательных программах большинства российских вузов не предусмотрены дисциплины, связанные с устойчивым развитием. Например, учебные заведения, традиционно выпускающие специалистов в области лесного хозяйства, предлагают лишь ограниченное число курсов по таким направлениям, как лесная сертификация, хотя этот предмет имеет большое практическое значение для будущих работодателей — в частности, в целлюлозно-бумажной отрасли. Кроме того, в России наблюдается дефицит квалифицированных специалистов в области сельского хозяйства, включая технологов пищевой промышленности, а также юристов, специализирующихся

на земельных отношениях. Опрошенные компании подчеркивают проблему нехватки выпускников ведущих российских вузов, чей уровень подготовки позволяет внедрять методы устойчивого развития на производственных объектах. Эта проблема касается квалификации кандидатов, которых нанимает не только сама компания, но и ее партнеры, включая поставщиков. Трудности при поиске поставщиков, соответствующих корпоративным стандартам качества, гигиены труда, безопасности и устойчивого развития, отчасти объясняются именно низкой квалификацией кадров внутри компаний-поставщиков.

Компании пытаются различными способами решить проблему кадрового дефицита, однако объемы инвестиций в развитие талантов гораздо ниже уровня, которого можно было бы достичь при благоприятных условиях. Адресное инвестирование в развитие сотрудников во многих случаях не дает ожидаемого социального эффекта, поскольку компании начинают конкурировать за экспертов по устойчивому развитию, нередко пытаясь привлечь уже занятых специалистов из других организаций. В такой ситуации международные компании стремятся увеличить охват, формируя партнерские отношения с университетами, что позволяет получить доступ к более широкому кругу подготовленных специалистов, прошедших надлежащую производственную практику и знакомых с корпоративными требованиями. Ожидается, что в долгосрочной перспективе подобные инвестиции в обучение нового поколения экспертов по устойчивому развитию позволят устранить этот барьер и преобразовать российский ландшафт.

## Текущие тенденции

С недавнего времени ведущие российские университеты и бизнес-школы стали предлагать академические программы в области устойчивого развития, разработанные для подготовки в России руководителей соответствующего профиля, а также менеджеров по вопросам корпоративной социальной ответственности. Например, Университет МГИМО совместно с Сент-Эндрюским университетом (Великобритания) запустил двухдипломную магистерскую программу в области устойчивого развития (по специальности «Устойчивое развитие и стратегическое управление в энергетике»). Кроме того, Московская школа управления СКОЛКОВО запустила трехдневный интенсивный курс для руководителей высшего звена и должностных лиц, курирующих разработку стратегий и вопросы устойчивого развития. Этот курс позволяет получить необходимые знания и освоить практические инструменты для создания бизнес-моделей устойчивого развития в России.

Стремясь решить проблему нехватки технических знаний в области устойчивого развития, ТНК начали внедрять решения, предусматривающие формирование партнерских отношений между бизнес-школами и учебными заведениями лесного и сельского хозяйства, а также создание учебных программ, которые позволят слушателям получить необходимые прикладные знания в области устойчивого развития. Например, в 2014 году Всемирный фонд дикой природы совместно с компанией ИКЕА опубликовал учебное пособие для вузов «Основы устойчивого лесопользования».

## ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ БАРЬЕРЫ



### ДЕФИЦИТ МЕХАНИЗМОВ ВНЕШНЕГО ФИНАНСИРОВАНИЯ

#### Контекст

Российские рынки кредитных ресурсов и капитала до сих пор относительно слабо развиты и труднодоступны для реализации «зеленых» инициатив. При этом во многих развивающихся странах финансирование экологических проектов в последние годы вышло на принципиально новый уровень. В феврале 2015 года Индия стала первопроходцем на формирующемся азиатском рынке «зеленых» облигаций: четвертый по величине частный индийский банк — Yes Bank — выпустил первые в Индии «зеленые» облигации. Доходы от продажи должны были быть направлены на финансирование «зеленых» инфраструктурных проектов, реализуемых заемщиками в области возобновляемой энергетики.

В июне 2015 года бразильская пищевая компания BRF выпустила первые в стране «зеленые» облигации для финансирования новых и уже существующих проектов в сфере эффективного энергопотребления, возобновляемой энергетики, устойчивого развития лесов, водного хозяйства, упаковки, рационального использования сырья и утилизации отходов. Спрос на финансовые инструменты, подобные «зеленым» облигациям, обусловлен спросом со стороны ответственных инвесторов, вкладывающих средства в проекты, которые обеспечивают повышенную отдачу с точки зрения устойчивого развития. В 2015 году на китайском рынке также были проведены первые пробные продажи «зеленых» облигаций, выпущенных компанией Xinjiang Goldwind Science & Technology Co. и Сельскохозяйственным банком Китая.

Китайские компании намерены продолжать работу на рынке «зеленых» облигаций и уже сделали несколько публичных заявлений о планах «расширить рынок зеленых облигаций для возобновляемой энергетики, объем которого оценивается в 100 млрд долл. США» [57].

#### Влияние на бизнес

Ограниченный доступ к «зеленому» финансированию в России рассматривается как непосредственный барьер для российских компаний, поскольку ни государственные, ни частные банковские учреждения не готовы предложить привлекательные условия финансирования для проектов промышленной модернизации. Это особенно верно в условиях действующих экономических санкций, когда банки сами сталкиваются с проблемой труднодоступности инструментов среднесрочного и долгосрочного финансирования. Почти в 65% российских компаний отсутствие доступных финансовых ресурсов считают основным барьером на пути к модернизации устаревшей инфраструктуры и осуществлению различных проектов, направленных на повышение энергоэффективности [19]. Средний срок окупаемости подобных проектов составляет от двух до шести лет, а значит, необходимо подбирать кредиты со сравнимыми сроками погашения, которые предлагают российские коммерческие банки.

Часть ранее действовавших механизмов «зеленого» финансирования уже

недоступна для большинства российских частных компаний, что порождает спрос на инновационные продукты. Эти новые продукты призваны обеспечить финансирование экологически чистой энергетики и других проектов с малым углеродным следом, которые помогут странам приспособиться к изменению климата и смягчить его последствия. С другой стороны, они должны стать для кредиторов и инвесторов высококачественным кредитным инструментом и средством инвестирования с фиксированным доходом.

Сферу действия инструментов «зеленого» финансирования можно расширить, охватив целый ряд экологических потребностей, включая сохранение биоразнообразия, однако в России специалисты-практики в большинстве случаев применяют термин «зеленое финансирование» лишь в отношении механизмов финансирования низкоуглеродных и ресурсосберегающих проектов. С точки зрения эволюции финансирования климатических инициатив важную роль играют международные организации развития, выступающие в качестве источников целевого финансирования инвестиций в эффективное энергопользование в России. Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР) и Международная финансовая корпорация (МФК) запустили в России программы в области устойчивого и эффективного энергопользования, однако в середине 2014 года приостановили их, прекратив работу над новыми инициативами и ограничившись поддержкой уже имеющихся проектов и клиентов.

В 2005 году МФК учредила Программу финансирования устойчивой энергетики в России, и на данный момент объем средств, выделенных в виде кредитных линий, которые предоставляются при посредничестве 12 финансовых партнерских организаций, превысил 242 млн долл. США [58]. По состоянию на середину 2012 года в рамках данной схемы МФК было профинансировано более 270 энергоэффективных проектов в сегменте малого и среднего бизнеса. Ожидается, что

в результате реализации этих проектов показатели экономии электроэнергии составят 1805 ГВт-ч в год [59]. Инициатива в области устойчивой энергетики ЕБРР была запущена для финансирования соответствующих проектов путем объединения инвестиций, технической поддержки и разработки соответствующей политики совместно с заинтересованными сторонами. По состоянию на I квартал 2013 года ЕБРР, действуя в рамках данной инициативы, инвестировал 2,4 млрд евро в 102 российских проекта в таких секторах, как производство и предоставление услуг, энергоэффективность муниципальной инфраструктуры и энергетика [60]. Кроме того, эта организация учредила Российскую программу финансирования устойчивой энергетики (RuSEFF), планируя выделить коммерческим банкам до 300 млн долл. США в виде долгосрочных кредитных линий для последующей выдачи займов [61].

Некоторые региональные финансовые организации, которые также имеют статус учреждений развития, относят энергоэффективность к числу приоритетных направлений своей деятельности. Среди таких организаций можно назвать Евразийский банк развития и государственный банк Внешэкономбанк (государственная корпорация «Банк развития и внешнеэкономической деятельности»). Пока еще слишком рано судить о том, станет ли недавно созданный Новый банк развития БРИКС (НБР БРИКС) альтернативным источником финансирования, легко доступным для частных заемщиков, включая дочерние компании транснациональных корпораций в России. По состоянию на апрель 2016 года банк БРИКС утвердил первую группу кредитов на общую сумму 811 млн долл. США, которые предназначены для реализации проектов в сфере возобновляемой энергетики в Бразилии (300 млн), Китае (81 млн), ЮАР (180 млн) и Индии (250 млн). На данный момент в очереди заявок, подлежащих рассмотрению, российских проектов нет [62].

В течение непродолжительного времени представители промышленного и корпоративного секторов России

имели доступ еще к одному механизму «зеленого» финансирования, предусмотренному Киотским протоколом и известному как «проекты совместного осуществления» (ПСО). Киотский протокол вступил в силу в феврале 2005 года, однако до 2010 года Российская Федерация, несмотря на ратификацию протокола, не запускала широкомасштабных инициатив, связанных с ПСО. Такая медлительность в создании комплексной системы официального утверждения ПСО не позволяла Российской Федерации в полной мере воспользоваться потенциалом этого механизма.

В целом механизм ПСО базировался на рациональной бизнес-модели: совместное осуществление давало промышленно развитой стране, обладающей излишком квот на выброс углекислого газа, возможность продать единицы сокращения выбросов (ЕСВ). Таким образом, действуя в рамках схемы ПСО, Российская Федерация могла бы продавать гораздо больше излишков другим странам, стремящимся выполнить свои обязательства по Киотскому протоколу, или компаниям, участвующим в Европейской системе торговли квотами на выбросы.

В период с 2010 по 2012 год утверждение ПСО осуществлялось в ходе тендеров, проводившихся под руководством Сбербанка, компании — оператора углеродных единиц. От разработчиков проектов в сфере экологически чистой энергетики поступили заявки на 30 млн углеродных кредитов (соответствующих Киотскому протоколу). В этот период было выпущено в общей сложности 263,4 млн ЕСВ для реализации 86 проектов. Из них 237,5 млн ЕСВ по 74 проектам передано покупателям [63]. Высший приоритет получили проекты по использованию попутного нефтяного газа (более 40% проданных ЕСВ), а также проекты в сфере улавливания и уничтожения наиболее опасных парниковых газов — HFC23 и SF6 (23% проданных ЕСВ). На проекты в сферах энергоэффективности, энергосбережения, возобновляемой энергии и биотоплива

пришлось в совокупности менее 13% проданных ЕСВ. Более 70% проданных ЕСВ, включая 100% проданных ЕСВ по крупным проектам, были приобретены всего одним иностранным покупателем — шведской компанией Vitol S.A., торгующей сырой нефтью и другими углеводородами. Поступления от продаж ЕСВ были предназначены для повторного инвестирования в энергоэффективные и экологические проекты.

Участие России в схеме ПСО прекратилось перед началом второго периода обязательств по Киотскому протоколу (2013–2020 годы), поскольку по условиям соглашения, подписанного в Дохе, страна не имела возможности перенести на второй период обязательств излишки углеродных единиц, накопленных в течение первого периода. Решение России, к которому также присоединились Новая Зеландия, Япония и Канада, отчасти было продиктовано ситуацией на рынке (избытком углеродных кредитов) и падением цены углеродного кредита ниже уровня в 1 евро.

## Текущие тенденции

Очевидно, что в современных рыночных условиях с ограниченным доступом к кредитам необходимо вмешательство учреждений государственного сектора, в том числе государственных банков, способных произвести финансовые вливания, которые покроют дефицит финансирования и обеспечат развитие «зеленой» экономики в России. Учреждение Фонда чистых технологий Республики Татарстан (в сотрудничестве с компанией Wermuth Asset Management) стало одним из первых ключевых этапов на этом «зеленом» пути. Фонд с капиталом в 200 млн евро, созданный в начале 2012 года, ориентирован на компании, которые ведут свою деятельность в России (в частности, в Татарстане) и разрабатывают технологии получения энергии из отходов, применения биодизельного топлива и добычи сланцевого газа.





## ОГРАНИЧЕННОЕ ПРИМЕНЕНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ ФИСКАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ ДЛЯ СТИМУЛИРОВАНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Для достижения своих целей в области экологии государство, как правило, применяет экономические инструменты (в том числе в фискальной политике), позволяющие решать проблемы изменения климата и охраны окружающей среды. Различные фискальные инструменты могут дополнять друг друга и становиться эффективным средством выполнения экологических задач. В России традиционно преобладают меры принудительного регулирования (например, экологические стандарты, квоты, штрафы и запреты в отношении тех или иных видов продукции), тогда как фискальные и особенно поощрительные инструменты (включая субсидии) играют второстепенную роль. В рамках данного исследования рассматриваются лишь два вида инструментов фискальной политики: налоги и субсидии\*.

### ЭКОЛОГИЧЕСКОЕ НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ

#### Контекст

Обзор KPMG «Индекс зеленых налогов» за 2013 год охватывает сферу применения фискальных инструментов в 21 стране, включая Россию, и демонстрирует недостаточную эффективность российской системы достижения целей в области экологии [64]. Отчет свидетельствует о повышении значимости налогов как инструмента «зеленой» политики. Государства все чаще прибегают к этому средству в качестве ответной меры, позволяющей уменьшить объем выбросов углекислого газа, обеспечить сокращение количества отходов, их повторное применение и переработку,

ТАБЛИЦА 12. ПРИМЕНЕНИЕ НАЛОГОВЫХ ЛЬГОТ И НАЛОГОВЫХ САНКЦИЙ: РЕЙТИНГИ СТРАН

ОБЩИЙ РЕЙТИНГ		ТОЛЬКО НАЛОГОВЫЕ ЛЬГОТЫ		ТОЛЬКО НАЛОГОВЫЕ САНКЦИИ	
Китай	6	Китай	3	Китай	5
Индия	1	Индия	4	ЮАР	9
ЮАР	13	Бразилия	12	<b>РОССИЯ</b>	<b>17</b>
Бразилия	18	ЮАР	12	Индия	17
<b>РОССИЯ</b>	<b>21</b>	<b>РОССИЯ</b>	<b>20</b>	Бразилия	19

Источник: KPMG (2013 год) [64]

\* Другие экономические инструменты защиты окружающей среды (например, схемы вкладов и возмещения, ускоренная амортизация активов, природоохранные квоты с правом переуступки и т. д.) в России почти не применяются, а потому не рассматриваются. Временное участие в механизме «проекты совместного осуществления» в рамках Киотского протокола описано в разделе данного исследования, который посвящен «зеленому» финансированию.

ТАБЛИЦА 13. ПРИМЕНЕНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ ФИСКАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ В ЦЕЛЯХ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЭНЕРГИИ И ВОДЫ

ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТЬ:		ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ВОДНЫХ РЕСУРСОВ:	
Нидерланды	1	Южная Корея	1
Германия	2	Китай	2
Сингапур	2	Великобритания	3
Китай, <b>РОССИЯ</b> , ЮАР, США	4	Бельгия	
		<b>РОССИЯ</b>	<b>5</b>
		Сингапур	

Источник: KPMG (2013 год) [64]

стимулировать эффективное использование воды, энергии и материальных ресурсов, а также внедрение «зеленых» инноваций.

Высокая позиция по индексу означает, что власти соответствующей страны более активно применяют налогообложение для формирования устойчивых бизнес-процессов и достижения экологических целей. В индексе учитывается большое количество налоговых штрафов и льгот, включая налог на выбросы углекислого газа, налоговые вычеты с экологической спецификой, налоговые санкции прямого природоохранного назначения, систему ограничения и торговли квотами на выбросы углекислого газа и т. д.

Согласно расчетам, проведенным по методологии KPMG, Россия стоит на последних строчках рейтинга, в том же квартале, что Бразилия, Аргентина и Мексика, то есть государства с низкой эффективностью использования налоговой системы в экологических целях. Рейтинг страны свидетельствует о том, что в России фискальные санкции заметно преобладают над налоговыми льготами. Отчет охватывает 21 государство, и по совокупности показателей ниже всего стоит именно Россия.

#### Влияние на бизнес

В обзоре KPMG «Индекс зеленых налогов» за 2013 год описано применение в России

следующих «зеленых» налоговых льгот и санкций:

- закупка энергоэффективного оборудования (льготы, поощряющие энергоэффективность);
- налоги/санкции в сфере водопользования (контроль загрязнения и защита экосистем на национальном уровне);
- гранты/кредиты (неналоговые поощрения).

Сравнительно высокую позицию Россия занимает в двух категориях: «энергоэффективность» и «эффективное водопользование». В этих областях государство применяет более целостную систему фискальных инструментов для достижения экологических целей. Также следует отметить, что из 21 страны, которая оценивалась в рамках индекса, во всех за исключением двух (Аргентины и России) действует та или иная система налоговых льгот и (или) санкций, связанных с экологически безопасным транспортом.

Налоговые льготы за применение наиболее эффективных технологий (например, промышленных котлов) способны повысить экономическую целесообразность соответствующих инвестиций с точки зрения участников рынка и ускорить отказ от устаревшего оборудования в пользу оптимальных решений.

## Текущие тенденции

В настоящее время российские налогоплательщики имеют право на 3 года получить освобождение от уплаты налога на имущество предприятия в отношении новых энергоэффективных активов, таких как кондиционеры воздуха и лифты [64].

Кроме того, при покупке одобренных энергоэффективных материальных активов государство предоставляет налоговую скидку для оптимизации налога на прибыль. В отношении некоторых видов активов предусмотрено удвоение такой налоговой скидки. Инвестиции в энергоэффективное оборудование также дают право на ускоренную амортизацию (вдвое быстрее стандартной) в налоговых целях.

Помимо прочего налоговые льготы могут играть роль наиболее действенного средства фискальной политики, стимулирующего закупку энергоэффективного оборудования. Структуру этого инструмента можно описать следующим образом:

- ускоренная амортизация улучшает движение денежных средств в компании, позволяя ускорить списание стоимости оборудования в счет налогооблагаемой прибыли;
- налоговые возмещения дают инвесторам возможность вычитать часть стоимости оборудования из прибыли;
- освобождение от уплаты налогов, как правило, предусматривает снижение или отмену таможенных сборов в отношении энергоэффективного оборудования [19].

## «АНТИСТИМУЛЫ» И СУБСИДИИ НА ВОЗОБНОВЛЯЕМЫЕ ИСТОЧНИКИ ЭНЕРГИИ

### Контекст

В большинстве случаев разработчики политики применяют субсидирование для того, чтобы поддержать развитие технологий и сместить баланс поощрений в направлении экологически приемлемых продуктов и методов. Кроме того, «зеленое» развитие подразумевает отказ от субсидий, которые стимулируют экологически

неблагоприятные модели использования ресурсов, — они называются «антистимулами». Наглядным примером «антистимулов» служит поддержка производства и потребления ископаемых видов топлива, применение которых приводит к увеличению объемов выброса парниковых газов.

Согласно базе данных Международного энергетического агентства о субсидиях на ископаемые виды топлива, в 2013 году объем этого субсидирования в России составил 47 млрд долл. США. Таким образом, Россия и Индия (также 47 млрд долл. США) заняли третье место в мире по объемам субсидирования производства и потребления ископаемых видов топлива, пропустив вперед лишь Иран (84 млрд долл. США) и Саудовскую Аравию (62 млрд долл. США) [65].

В 2009 году участники саммита стран Большой двадцатки в Питтсбурге, включая Россию, приняли на себя обязательства «рационализировать и в среднесрочной перспективе сокращать неэффективные субсидии в области ископаемого топлива, которые стимулируют расточительное потребление» [66]. В описании российской стратегии по достижению данных целей говорилось, что обязательства, которые государство приняло на себя в ходе саммита стран Большой двадцатки в Питтсбурге, «будут реализованы в России в рамках Энергетической стратегии России на период до 2030 года и Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» [67]. С учетом существующих масштабов субсидирования ископаемых видов топлива в России реформирование этой области, несомненно, стало бы важным вкладом в международный процесс интернализации внешних экологических эффектов и деуглеродизации мировой экономики.

В ходе совместного исследования специалисты Всемирного фонда дикой природы и Международного института устойчивого развития проанализировали уровень государственной поддержки, охватывающей добычу нефти и газа в России. Исследование позволило выявить 17 схем, которые можно расценить как «антистимулы», поддерживающие российских производителей нефти и газа. В денежном выражении речь идет о 8,1 млрд

долл. США в 2009 году и о 14,4 млрд долл. США в 2010 году [67]. В число применяемых «антистимулов» вошло освобождение от экспортных пошлин и от налогов на добычу полезных ископаемых — основной объем выявленных субсидий приходится именно на эти две статьи. Кроме того, поддержка производителей нефти и газа со стороны государства осуществляется при помощи таких мер, как снижение тарифа на транспортировку нефти, вычет затрат на разведку месторождений из налогооблагаемой прибыли, применение коэффициента ускоренной амортизации, а также оплата разведки месторождений нефти и газа из государственного бюджета.

## Влияние на бизнес

В текущей структуре субсидирования энергетического сектора не предусмотрено достаточного числа мер фискального стимулирования, способствующих отказу международных и российских компаний от традиционных источников энергии. В условиях ограниченного доступа к «зеленому» финансированию отсутствие государственных субсидий становится серьезным ограничением, которое препятствует реализации проектов в области возобновляемой энергетики в России.

## Текущие тенденции

Из-за обширных запасов ископаемых видов топлива структура фискальных стимулов в России традиционно демонстрировала смещение в сторону «антистимулов», и до недавнего времени субсидирование сегмента возобновляемой энергетики носило крайне ограниченный характер. 28 мая 2013 года правительство Российской Федерации приняло постановление № 449 «О механизме стимулирования использования возобновляемых источников энергии на оптовом рынке электрической энергии и мощности». Подписание этого законодательного документа стало важнейшим событием на пути к созданию нормативно-правовой базы, способствующей развитию производства экологически чистой энергии в России. В постановлении № 449 на «Администратора торговой системы» (дочернюю компанию некоммерческого партнерства «Совет рынка») возлагается обязанность ежегодно

проводить конкурсный отбор инвестиционных проектов в сфере возобновляемой энергетики по всем типам возобновляемых источников энергии, включенным в схему поддержки (то есть по ветряным, солнечным установкам и малым гидроэлектростанциям\*). Разработчики проектов, заключившие договоры о предоставлении мощности, обязуются в течение определенного периода обеспечить сооружение и ввод в эксплуатацию соответствующих объектов. Взамен государство дает им гарантии возврата средств, вложенных в эти проекты, — при условии высокой степени локализации закупок оборудования.

В 2013 и 2014 годах «Администратор торговой системы» провел два тендера по освоению средств в рамках программы государственного субсидирования на период с 2014 по 2018 год. Наибольшее число одобренных заявок пришлось на проекты в области солнечной энергетики, поскольку такие проекты позволяют получить 904 из 1520 МВт солнечной генерации, запланированных до 2020 года [56]. Эти тендеры привлекли также иностранных инвесторов. Так, в число одобренных разработчиков проектов попала компания Solar Systems (дочернее предприятие китайской компании Amur Sirius), заявившая об инвестиционном намерении в 2015 году приступить к строительству в России солнечной электростанции мощностью 175 МВт. Ветряные электростанции получили наибольшую долю в схеме государственной поддержки (3,6 ГВт из общей мощности 6 ГВт), однако по этому направлению поступило очень небольшое число заявок, из которых были отобраны проекты общей мощностью всего 156 МВт. В 2014 году было подано 57 заявок, из которых на энергию солнца, воды и ветра приходилось соответственно 53, 3 и 1 заявка [68].

## НАЛОГОВЫЕ ЛЬГОТЫ ДЛЯ УЧАСТНИКОВ, ЗАНИМАЮЩИХСЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОЙ И ФИЛАНТРОПИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

### Контекст

Во многих странах для компаний, делающих благотворительные пожертвования,

предусмотрены налоговые льготы. Как правило, суммы таких пожертвований разрешается вычитать из налогооблагаемой прибыли предприятия. В России Налоговый кодекс не предусматривает специальных послаблений для коммерческих организаций, участвующих в благотворительной деятельности. Пожертвования, сделанные юридическим лицом, не уменьшают налогооблагаемую базу при расчете суммы налога на прибыль [69].

## Влияние на бизнес

Из-за положений действующего законодательства продукцию в России дешевле отправить на свалку, чем передать благотворительной организации. Если компания списывает продукцию и уничтожает ее, то соответствующую сумму можно учесть в статье прибыли, тогда как благотворительная деятельность не обеспечивает каких-либо налоговых льгот. Пожертвование должно быть отнесено к затратам/убыткам и не может быть связано со статьей прибыли. По всей видимости, в этом отношении действующее законодательство разработано для борьбы с коррупцией, однако с точки зрения устойчивого развития такие нормы не поддерживают реализацию принципов КСО.



## НЕСОВЕРШЕНСТВО ЗАКОНОДАТЕЛЬНОЙ БАЗЫ И НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ

### Контекст

Сегодня во многих странах мира наблюдается важная тенденция: от национальных правительств ожидают эффективных мер, способствующих устойчивому развитию и «зеленому» росту. Чтобы стимулировать такой рост, правительства обязаны решить задачу рационального совмещения экономических и экологических приоритетов. Для этого, в частности, разрабатываются

## Текущие тенденции

Несмотря на неблагоприятный налоговый режим для организаций, готовых пожертвовать продукты питания, некоторые из выбранных компаний, работающих в сфере производства и продажи товаров массового потребления, входят в число партнеров Фонда продовольствия «Русь» — организации, которая на благотворительной основе обеспечивает сбор и распределение продуктов питания, предметов личной гигиены, бытовой химии и других товаров первой необходимости, оказывая поддержку социально незащищенным слоям населения [70]. Фонд продовольствия «Русь» помогает российским компаниям решить проблему утилизации отходов: остатки продукции, которые иначе отправились бы на свалку, передаются в фонд.

Подводя итог всем вышеперечисленным аспектам, следует сказать, что устаревшая схема командно-управляющих методов во многих случаях затрудняет бизнес-процессы, поскольку в российской фискальной системе не предусмотрено значимых поощрений, способствующих промышленной модернизации, сокращению объемов отходов, выбросов и сбросов, а также отсутствуют финансовые стимулы для корпоративной филантропии.

законы, национальные стратегии и различные федеральные программы, формируются политические принципы и общественные институты, осуществляется поддержка инвестиций в природные и человеческие ресурсы, внедряются инновационные, менее ресурсоемкие технологии, создаются «зеленые» рабочие места и офисы, а также принимаются многие другие меры. Невозможно переоценить значимость законодательной и нормативно-

правовой среды с точки зрения эволюции поведения производителей и потребителей в направлении устойчивого развития и повышения ответственности.

Если говорить о российском природоохранном законодательстве, то здесь существуют две противоположные точки зрения. Согласно оценке Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), современное природоохранное законодательство России эффективно решает большинство приоритетных экологических задач в стране [71]. Противники этого мнения утверждают, что российская политика в отношении охраны окружающей среды носит преимущественно декларативный характер. По их словам, из-за существующего разрыва между обязательствами и их выполнением она представляет собой лишь формальную реализацию принципа «платит тот, кто загрязняет». Александр Мальшевский, глава общественного совета при управлении Роспотребнадзора, считает, что 80% природоохранных законов, принятых в России, никогда не применялись на практике. Соответствующее заявление он сделал в ходе круглого стола «Экология и крупный бизнес: как снизить воздействие на окружающую среду», который был организован 10 апреля 2012 года ежедневной деловой газетой РБК. По мнению ряда экспертов и научных деятелей, неэффективность государственной природоохранной и энергетической политики относится к числу основных факторов, определяющих неудовлетворительные экологические показатели российской экономики [72].

В России ключевым этапом на пути к «озеленению» национальной экономики стало принятие двух стратегически значимых документов: «Основ государственной политики в области экологического развития Российской Федерации на период до 2030 года» и государственной программы «Энергоэффективность и развитие энергетики на 2013–2020 годы». С 2010 по 2015 год был подписан ряд федеральных законов, разработанных в поддержку охраны окружающей среды в России.

Федеральный закон № 219-ФЗ, принятый в июле 2014 года в целях внесения изменений

в Федеральный закон № 7-ФЗ «Об охране окружающей среды» (утвержден в январе 2002 года), позволил изменить размеры сборов, налагаемых на предприятия, юридические лица и индивидуальных предпринимателей, которые оказывают негативное воздействие на окружающую среду, работая на объектах нескольких категорий. Позднее (28 сентября 2015 года) было принято постановление № 1029 «Об утверждении критериев отнесения объектов, оказывающих негативное воздействие на окружающую среду, к объектам I, II, III и IV категорий». Согласно этому постановлению, все предприятия подразделяются на четыре группы (I–IV) по степени негативного воздействия на окружающую среду.

К категории I относятся объекты, оказывающие наиболее разрушительное воздействие на окружающую среду, а также источники загрязнения химическими веществами или соединениями, которые представляют максимальную угрозу для здоровья людей и экологии. К этой категории причислены предприятия, работающие в сфере черной металлургии, производства обогащенных железных руд, серосодержащих углеводородов, химикатов, пестицидов и других видов фармацевтической продукции. Юридические лица и индивидуальные предприниматели, работающие на объектах категории IV (минимальное загрязнение), освобождены от уплаты сбора за негативное воздействие на окружающую среду. Эта специально разработанная классификация промышленных предприятий и целых отраслей позволяет определить степень воздействия на окружающую среду и в дальнейшем применять пропорциональные меры государственного регулирования. Кроме того, данную классификацию можно рассматривать в качестве подготовительной меры для введения утилизационного сбора.

Согласно Федеральному закону № 416-ФЗ «О водоснабжении и водоотведении», принятому в декабре 2011 года, все крупные промышленные предприятия обязаны либо обустроить на месте собственную систему очистки сточных вод, либо платить повышенный сбор за сброс загрязненных сточных вод. Согласно первоначальным редакциям федеральных законов № 219-ФЗ

и 416-ФЗ, предприятия были обязаны начать уплату сборов с 1 января 2015 года и 1 января 2016 года, однако в большинстве новых поправок, внесенных в середине 2015 года, предусматривается перенос даты вступления в силу новых норм на 1 января 2019 года.

## Влияние на бизнес

Анализ положений в области экологического регулирования в России позволяет сделать вывод о том, что в подавляющем большинстве случаев основным препятствием на пути устойчивого развития в стране становится не отсутствие природоохранного законодательства, а ненадлежащая правоприменительная практика. Недавно принятые природоохранные стратегии и политические меры требуют существенных улучшений регулятивной среды. Система управления природопользованием в России основана преимущественно на применении нескольких регулятивных инструментов, а именно: стандартов качества окружающей среды, разрешений и нормативов выбросов вредных веществ, а также принципов экологической ответственности. Из них наибольшее распространение получили экологические сборы (которые охватывают очень широкий круг загрязнителей воды, воздуха и факторы образования твердых отходов), штрафы за нарушения природоохранных норм, а также иски о возмещении убытков за экологический ущерб.

В России сборы за загрязнение окружающей среды взимаются со всех «природопользователей», деятельность которых требует разрешения со стороны природоохранных органов. В настоящее время такие сборы взимаются за загрязнение воды и воздуха [71], а также за «размещение» (хранение и утилизацию) четырех категорий опасных отходов (классифицируются по степени токсичности) и двух категорий нетоксичных твердых отходов. Среди движимых источников сбором за загрязнение воздуха облагаются транспортные средства, принадлежащие предприятиям. Если говорить о регулятивных инструментах для принудительного исполнения, то доминирующую роль играют штрафы. Система штрафов постепенно ужесточается,

но коэффициенты их взыскания по-прежнему неудовлетворительны. Нарушителей обязывают выплатить компенсацию, однако реальное взыскание происходит далеко не всегда. Например, в 2014 году общая сумма наложенных штрафов составила 1,2 млрд рублей, а фактически было уплачено лишь 872,6 млн [73]. Контролирующие органы нередко прибегают к таким радикальным мерам, как принудительная приостановка деятельности предприятий или аннулирование выданных разрешений.

Недостатки природоохранного законодательства и регулирования создают определенные трудности для международного бизнеса, работающего в России. Прежде всего ТНК сталкиваются с проблемой непрерывного изменения законодательных и нормативно-правовых требований, затрагивающих вопросы устойчивого развития. Юридические подразделения компаний вынуждены отслеживать процесс принятия новых законов и поправок, чтобы не пропустить очередной переходный период, узнать сроки выполнения и обеспечить соответствие новым требованиям. Представители иностранных компаний указывают и на другое крупное препятствие — бюрократическую волокиту.

В некоторых случаях непредвиденные изменения в законодательстве негативно отражаются на доходности ранее сделанных вложений, и порой, чтобы обеспечить соответствие новым требованиям, компаниям приходится повторно осуществлять инвестиции. Подобные тенденции в регулятивной сфере приводят к серьезным финансовым последствиям для компаний. Также следует отметить, что ТНК нередко поднимают вопрос об отсутствии обязательных экологических требований к домашним хозяйствам и потребителям — существующая законодательная база и нормативно-правовое регулирование затрагивают лишь экологическую и социальную ответственность производителей. В России к домашним хозяйствам не применяются штрафы за нарушение правил сортировки бытовых отходов или эксплуатацию устаревших транспортных средств, которые не соответствуют экологическим стандартам. В западных странах схема применения регулятивных инструментов

лучше сбалансирована и охватывает как производителей, так и потребителей.

## Текущие тенденции

В настоящее время ключевыми органами, отвечающими за формирование и реализацию в России природоохранной политики и законодательства на федеральном уровне, являются Министерство природных ресурсов и экологии Российской Федерации и Федеральная служба по экологическому, технологическому и атомному надзору. Функции обеспечения соответствия возложены на два федеральных органа: Ростехнадзор (с 23 июня 2010 года подчиняется премьер-министру [74]) и Росприроднадзор

(подчиняется Министерству природных ресурсов). В последнее время все большее значение, особенно для транснациональных корпораций, работающих в России, приобретает еще один надзорный орган — Федеральная служба по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека (Роспотребнадзор). Например, в 2010 году по распоряжению Роспотребнадзора (в связи с выявленными нарушениями санитарных норм) были временно закрыты четыре московских ресторана McDonald's [75]. В 2015 году из-за несоответствия продукции действующим нормам безопасности Роспотребнадзор ограничил продажу бытовой химии производства компаний Procter & Gamble, Colgate-Palmolive и Henkel AG [76].



## ДЕФИЦИТ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ПАРТНЕРОВ, ТАКИХ КАК МЕЖДУНАРОДНЫЕ И НАЦИОНАЛЬНЫЕ НКО

### Контекст

В контексте анализа поведения ТНК местные некоммерческие организации нередко рассматриваются как неотъемлемая часть институциональной среды развивающихся рынков [77]. Научные исследования показывают, что до начала 2000-х годов сообщество НКО в России (а также в Индии и Китае) не оказывало существенного давления на ТНК [78]. Степень влияния «зеленых» НКО на экологические аспекты деятельности компаний в России бывает невысока [79], однако эти организации играют серьезную роль при проведении мероприятий гражданского контроля, позволяющих выявить нарушения природоохранного законодательства. В России активность НКО имела большое значение и в процессе общественного обсуждения вопросов, связанных с оценкой экологических аспектов важных инфраструктурных проектов [71]. На текущем этапе развития в России почти полностью отсутствуют представительства международных НКО (таких как Save the Children, Plan и Action Aid). Два крупных исключения составляют Oxfam International и Всемирный фонд дикой природы.

### Влияние на бизнес

Если говорить о значении для бизнеса, то большинство выбранных компаний отмечают отсутствие на российском рынке традиционных партнеров: здесь практически не представлены международные НКО, с которыми ТНК сотрудничают на других развивающихся рынках. Например, организация Oxfam International работает с частными компаниями по всему миру, занимаясь преобразованием бизнес-методов, реализацией проектов в области этической торговли, а также формированием цепочек поставок с участием мелких фермеров. Это означает, что некоторые международные НКО обладают достаточным опытом, который могли бы с пользой для себя перенять российские компании (международные и местные), если бы подобное партнерство стало возможным. Ограниченное присутствие таких организаций не позволяет международным компаниям реализовать в России ряд проектов, которые успешно осуществляются на других развивающихся рынках совместно с уважаемыми партнерскими НКО. Благодаря

разветвленной локальной сети, которая есть у НКО, ТНК способны расширить зону действия, обеспечив продажу товаров и предоставление услуг даже в самых отдаленных районах. В России большинство НКО работают на ограниченной территории либо всего в нескольких областях, не имея широкого регионального охвата. Поскольку деятельность НКО в России носит, скорее, надзорный и лоббистский характер, транснациональные компании часто не могут с их помощью подобрать партнеров для реализации совместных проектов, направленных на повышение осведомленности потребителей или преобразование собственных производственных процессов. В некоторых случаях международные корпорации вынуждены самостоятельно работать с местным сообществом, то есть брать на себя нетипичные для бизнеса функции, которые, как правило, выполняют государственные или некоммерческие организации.

### Текущие тенденции

В недавнем прошлом сообщество НКО успешно мобилизовало все доступные ресурсы и совместными усилиями выступило против российской нефтегазовой компании «Транснефть», намеревавшейся проложить нефтепровод в 800 метрах от озера Байкал, которое признано объектом всемирного наследия ЮНЕСКО. Природоохранная кампания, проводившаяся коалицией НКО «За Байкал», в состав которой вошли более 50 организаций из разных регионов, стала, пожалуй, самой противоречивой акцией такого рода в российской истории. Давление общественности и пристальное внимание со стороны СМИ вынудили президента России Владимира Путина вмешаться в этот процесс. В 2006 году было принято решение об изменении маршрута прокладки нефтепровода, который в итоге был размещен на расстоянии 400 километров от Байкала.

В России можно выделить «лоббистскую» категорию НКО, которые, в свою очередь, подразделяются на две крупные подкатегории, или так называемые коалиции (на основе их приоритетов): первая сосредоточена на климатических изменениях, а вторая — на проблемах

утилизации отходов. НКО, работающие в этих направлениях, можно считать наиболее эффективными гражданскими лоббистами. В сфере противодействия климатическим изменениям активную позицию занимают следующие некоммерческие организации: Всемирный фонд дикой природы, Социально-экологический союз, российская антиатомная организация «Экозащита!», которая тесно сотрудничает с фондом имени Генриха Белля, а также с организациями Bellona и Greenpeace. Все эти организации играют роль наиболее активных в России лоббистов, привлекающих внимание к проблемам изменения климата. «Именно эта коалиция выдвинула идею и успешно пролоббировала Климатическую доктрину, план ее реализации, решения по проектам совместного осуществления и участие России в Коалиции в защиту климата и чистого воздуха (КЗКЧВ)... Можно утверждать, что российская климатическая коалиция способна обеспечивать изменение определенных решений путем их публичной критики, однако не имеет статуса заинтересованной стороны в российской системе принятия решений» [80]. Говоря о проблемах утилизации отходов в России, нужно упомянуть, что надлежащую практику совместными усилиями стараются распространить следующие международные и российские некоммерческие организации: Greenpeace, Мусора.Больше.Нет, коалиция «ПРО отходы», движение «РазДельный Сбор» и движение «ЭКА». К числу направлений деятельности этих общественных организаций относятся ликвидация свалок, продвижение практики раздельного сбора мусора, а также информационные кампании [72]. Среди других национальных НКО, работающих в сфере защиты окружающей среды, можно назвать Всероссийское общество охраны природы, Социально-экологический союз, Российский Зеленый крест, Российский экологический союз, Конструктивно-экологическое движение «КЕДР» и Российское экологическое движение [71].

Одна из важнейших современных тенденций, негативно влияющих на деятельность российских НКО, связана с принятым в 2012 году законом об «иностранцах агентах». По словам представителей многих национальных НКО, новый закон предусматривает дополнительные проверки и затрудняет выполнение основных функций организации.



## ОТСУТСТВИЕ И ОГРАНИЧЕННОЕ ПРИМЕНЕНИЕ СИСТЕМ МЕЖДУНАРОДНОЙ И НАЦИОНАЛЬНОЙ СЕРТИФИКАЦИИ И (ИЛИ) ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ МАРКИРОВКИ

### Контекст

Участие в добровольном саморегулировании и в таких рыночных механизмах, как экологическая сертификация, позволяет компании максимально повысить акционерную стоимость, поскольку эти инструменты обеспечивают ей весомые преимущества: облегчение доступа к капиталу, улучшение отношений между заинтересованными сторонами, получение доступа к новым рынкам, повышение лояльности клиентов, увеличение объемов продаж, снижение операционных и стратегических рисков.

### Знак «Свободно от хлора»

В России знак Greenpeace «Свободно от хлора» стал первым видом экологической сертификации. Государственное агентство по стандартизации — Госстандарт — утвердило его в 1998 году (ГОСТ Р 51150-98) [72]. Несмотря на признание в качестве первого российского экодзнака, на практике он никогда не применялся. Знак «Свободно от хлора» должен гарантировать, что ни на одном этапе жизненного цикла продукта (производство, обработка, повторная переработка и утилизация) в окружающую среду не выделяются хлорсодержащие загрязнители.

### Сертификация «Листок жизни»

Развитые страны с большой осторожностью относятся к российским органам сертификации, не доверяя проводимым ими процедурам проверки. На данный момент в мире признана лишь одна российская система добровольной сертификации, соответствующая стандарту ISO 14024: программа «Листок жизни», введенная в 2001 году национальной НКО «Экологический

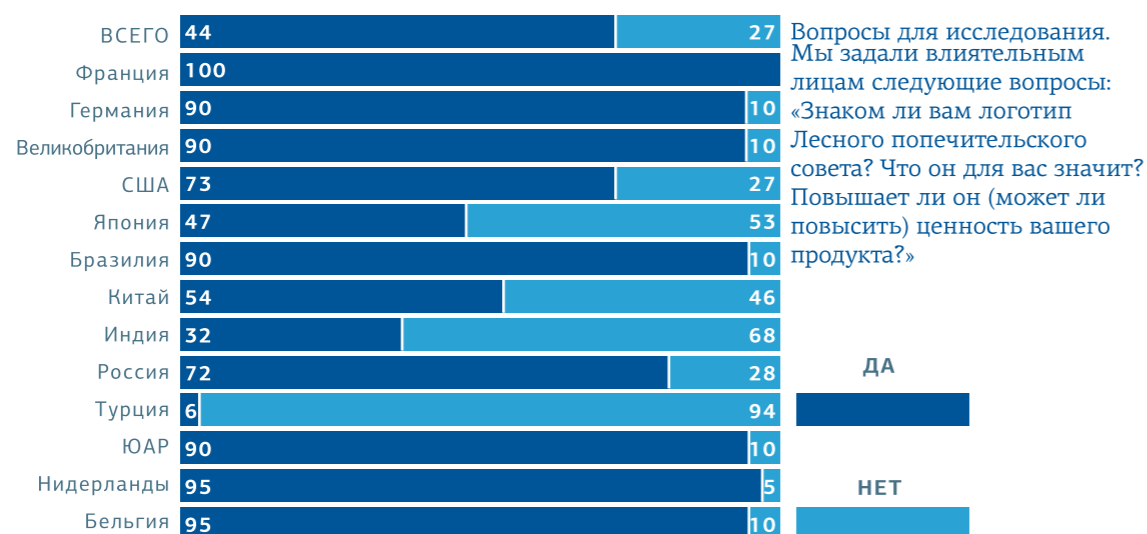
союз Санкт-Петербурга». В 2007 году Экологический союз Санкт-Петербурга (в 2013 году переименован в Экологический союз) стал участником Всемирной ассоциации экомаркировки. В 2011 году после прохождения внешнего аудита программа «Листок жизни» была включена в международную систему экомаркировки GENICES Всемирной ассоциации экомаркировки. В рамках программы «Листок жизни» разработаны стандарты для следующих товаров и услуг: термоизоляция, чистящие и моющие средства, полихлорвиниловый линолеум, вертикальное озеленение, светодиодные лампы и светильники, шампуни и мыла, гипсокартон, сухие строительные смеси, листовое стекло, ламинированные напольные покрытия, офисы, гостиницы, магазины и сельскохозяйственное производство [81]. Компании TARKETT, Saint-Gobain, Splat, Samsung, отель «Коринтия Санкт-Петербург» и некоторые другие российские компании прошли проверку и получили право применять знак «Листок жизни» при оформлении своих товаров и услуг.

В 2010 году сфера действия программы «Листок жизни» была расширена — добавилась сертификация офисных сооружений. На данный момент право на использование знака «Листок жизни» получили четыре офиса: здание «Ингосстраха» в Сочи, Институт медиа, архитектуры и дизайна «Стрелка» в Москве, офис Pricewaterhouse Coopers в Краснодаре и офис оргкомитета Олимпийских игр в Сочи [72].

### Сертификация FSC

В России логотип Лесного попечительского совета (FSC) относится к числу наиболее узнаваемых международных сертификационных логотипов.

РИСУНОК 23. ЛОГОТИП FSC: ЧИСЛО ВЛИЯТЕЛЬНЫХ ЛЮДЕЙ, КОТОРЫМ ЗНАКОМЫ ВНЕШНИЙ ВИД И НАЗНАЧЕНИЕ ЛОГОТИПА



Источник: Tetra Pak (2013 год) [82]

На данный момент сертификация FSC в России охватывает 40,91 млн гектаров леса. За лесопользование и организацию цепочек поставок сертификаты получили соответственно 206 и 496 российских компаний [83]. К наиболее распространенным продуктам с сертификатом FSC, доступным конечному потребителю на российском рынке, относятся различные виды упаковки, офисная бумага и продукция Tetra Pak. В обозримом будущем для большинства российских экспортеров дерева, лесоматериала, целлюлозы и бумаги сертификация всех продуктов по стандартам FSC, вероятнее всего, превратится в траекторию «обычного ведения деятельности», особенно с учетом недавнего ужесточения законодательства в некоторых западных странах. Например, в 2008 году в США была принята особая поправка (дополненный Закон Лейси), касающаяся импорта нелегально вырубленного леса из России. В Евросоюзе также решили закрыть свои рынки для незаконно вырубленной или обработанной древесины и в 2010 году запретили нелегальную переработку дерева.

### Влияние на бизнес

Этот барьер имеет значение для организаций, работающих в нескольких областях. Он тесно связан с барьерами «Устойчивые закупки» и «Низкий потребительский спрос на устойчивые

продукты и услуги». Транснациональные компании настаивают на сертификации поставщиков, чтобы процесс закупок можно было считать устойчивым, однако российские потребители по-прежнему не знакомы с разнообразными знаками, которые встречаются на упаковке. В компаниях сомневаются в целесообразности инвестиций в экосертификацию, поскольку отдача от таких инвестиций, как правило, невысока из-за неосведомленности потребителей. На этом фоне некоторые компании эксплуатируют тему устойчивого развития, используя «зеленый пиар», поскольку покупатели не видят разницы между продуктами со знаками «Эко» и «Органический» и продуктами, произведенными по принципам устойчивого или «квазиустойчивого» развития.

### Текущие тенденции

В отсутствие узнаваемых и авторитетных общенациональных видов «эко маркировки» часть российских потребителей, предпочитающая действовать осознанно, не имеет доступа к достаточному ассортименту сертифицированных продуктов. Кроме того, неясно, накоплена ли на данный момент достаточная критическая масса потребителей, способная дать стимул к созданию национальных органов сертификации и российской версии бренда Fairtrade.

## ИНФОРМАЦИОННЫЕ БАРЬЕРЫ



### НИЗКИЙ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ СПРОС НА УСТОЙЧИВЫЕ ПРОДУКТЫ И УСЛУГИ

#### Контекст

В 2014 году по запросу компании Unilever агентство Synovate провело исследование значимости устойчивого развития бизнеса и программ социальной ответственности для российских потребителей. В ходе исследования были опрошены 1178 человек в 18 городах России. Респондентов просили оценить важность следующих областей, связанных с применением в бизнес-практике принципов социальной ответственности: здоровье и гигиена, здоровое питание, парниковые газы, вода, отходы, устойчивые закупки, инклюзивная бизнес-модель.

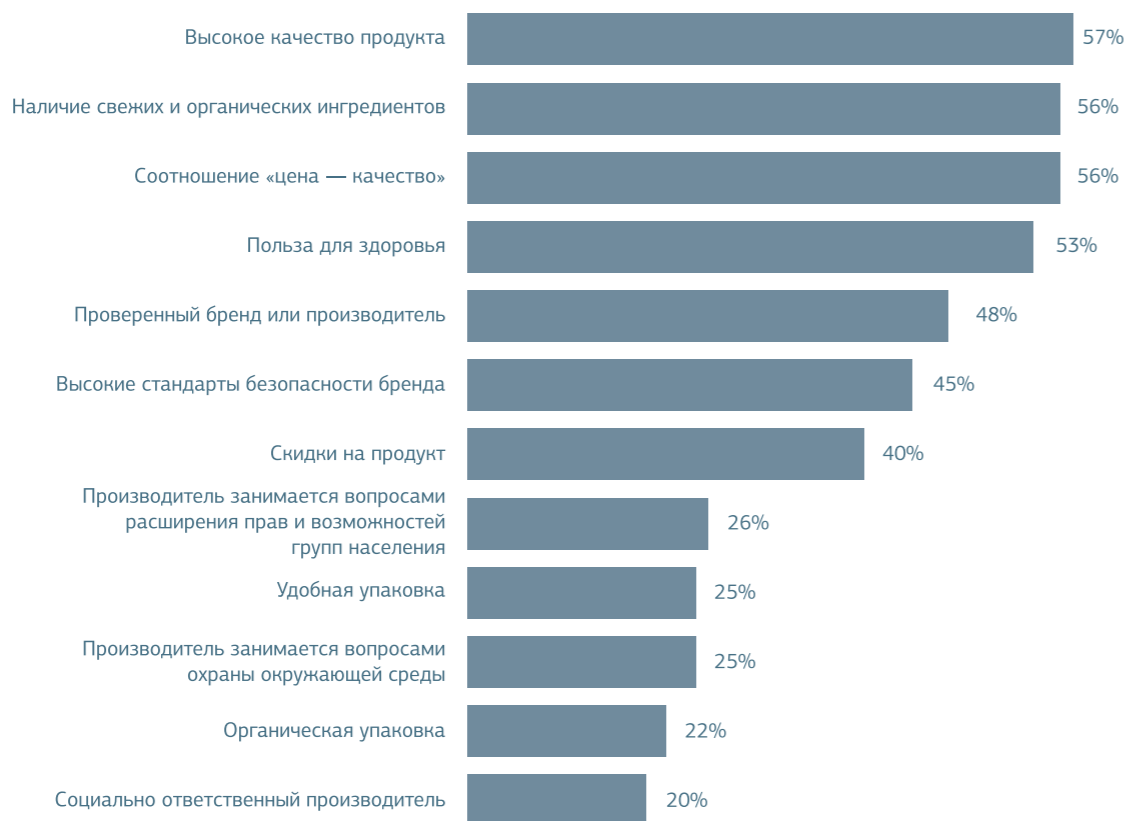
Для российских потребителей наиболее важными областями оказались «здоровье и гигиена» и «здоровое питание» — 82 и 87% всех респондентов отнесли их к категории «очень важно» или «достаточно важно». Наименьшее значение придается парниковым газам — лишь 63% опрошенных отнесли эту область к категории «очень важно» или «достаточно важно». В структуре этих семи областей устойчивого развития бизнеса наиболее важными оказались следующие инициативы: предоставление доступа к чистой питьевой воде, охрана окружающей среды, улучшение здоровья сердца, отказ от трансжиров и снижение заболеваемости путем пропаганды мытья рук. Еще один важный вывод исследования связан с демографическими характеристиками опрошенных: респонденты с более высоким уровнем образования, проживающие в Москве и Московской области, придают большее значение вопросам социальной и экологической ответственности.

В то время как организация Synovate Comcon оценивала отношение потребителей к бизнес-практике устойчивого развития, агентство Nielsen организовало рыночное исследование, позволяющее изучить предпочтения

потребителей и процессы принятия решений в контексте этичного потребления. По результатам онлайн-опроса, в котором приняли участие 30 000 потребителей из 60 стран, специалисты Nielsen подготовили отчет об устойчивом развитии мировых корпораций в 2015 году. Согласно этому отчету, 61% всех российских потребителей готовы больше платить за продукцию компаний, соблюдающих принципы экологической и социальной ответственности (по сравнению с 2014 годом прирост составил 38%) [84].

Некоторые транснациональные корпорации, действуя в рамках всемирного экологического исследования, также провели анализ спроса российских потребителей на экологическую маркировку. Например, компания Tetra Pak организует экологические исследования каждые шесть месяцев, начиная с 2005 года. В 2013 году было опрошено более 7000 потребителей и свыше 200 заинтересованных сторон в пищевой отрасли. Исследование охватывало 13 государств, включая США, Бразилию, Великобританию, Францию, Германию, Бельгию, Нидерланды, ЮАР, Турцию, Индию, Россию, Китай и Японию. Полученные результаты позволили выявить существенные различия между моделями поведения потребителей в России и в других странах БРИКС. По сравнению с Китаем и Индией (во всех упомянутых категориях) и с Бразилией (в большинстве категорий) российские потребители выполнили меньшее количество действий, соответствующих принципам устойчивого развития. Если говорить о представленных в отчете моделях поведения, то среди всех государств БРИКС более или менее сопоставима с Россией Южно-Африканская Республика. При этом Турция продемонстрировала гораздо более высокие результаты в категориях этичного потребления и этичного образа жизни. В частности, от других развивающихся стран Россия отстает по эффективности, с которой

РИСУНОК 24. ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ВЫБОР ПРОДУКТА РОССИЙСКИМИ ПОТРЕБИТЕЛЯМИ\*



Источник: Nielsen (2015 год) [84]

домашние хозяйства готовят бытовые отходы к дальнейшей переработке: соответствующий показатель находится на тревожно низком уровне (13%). Наиболее оптимистичными можно считать причины, по которым покупатели отдадут предпочтение экологически безопасным продуктам — среди российских потребителей наибольшей популярностью (58%) пользовался следующий вариант ответа: «Потому что такие продукты качественнее, чем обычные».

### Влияние на бизнес

По мере принятия ценностей устойчивого развития и внедрения в жизнь различных принципов социальной и экологической ответственности потребители повышают уровень требований к корпорациям,

поставляющим товары и услуги. Интегрируя концепции устойчивого развития в бизнес-модели, международные компании смогут укрепить репутацию своих брендов.

### Текущие тенденции

В России модель этичного потребления до сих пор находится на раннем этапе развития, однако «зеленое» движение набирает силу, особенно в крупных городах, где в наши дни распространяется мода на все, что можно отнести к категориям эко-, био- и органической продукции. Российские потребители высокообразованны и способны принимать осознанные решения, но еще не научились отличать по-

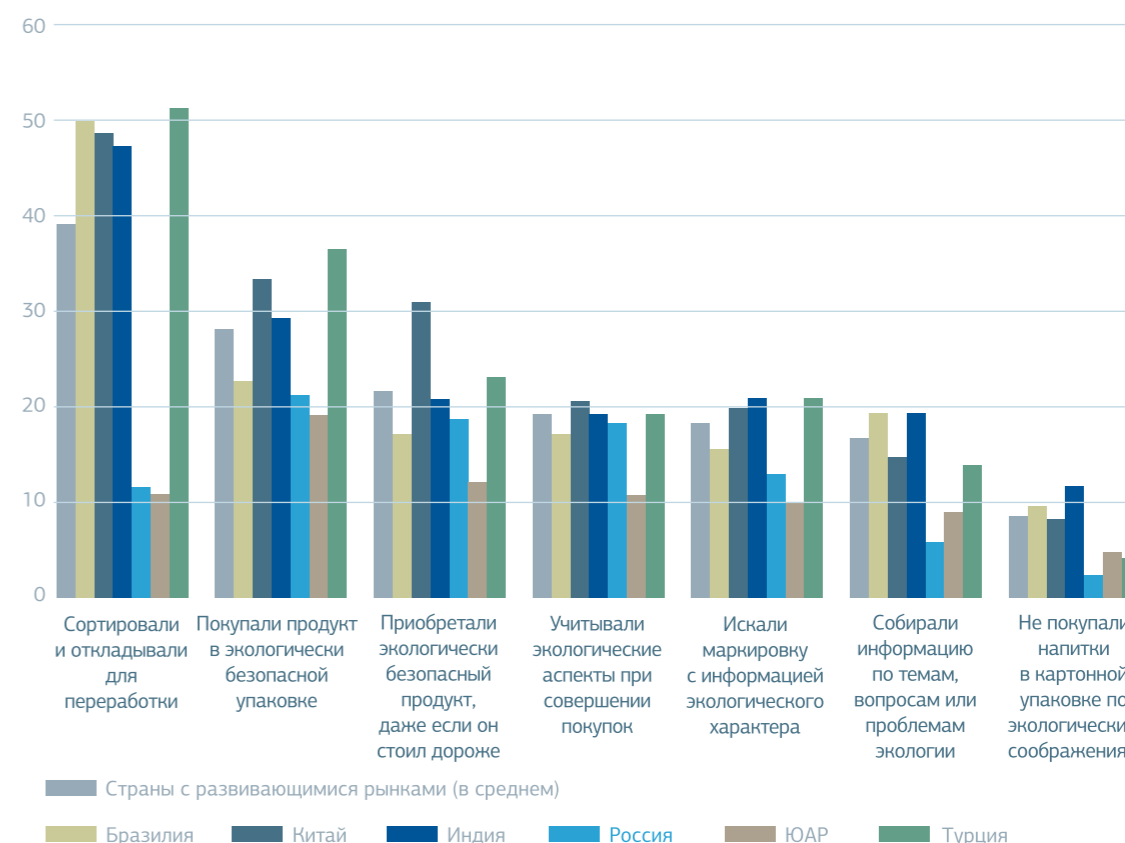
\* Респондентам задавали следующий вопрос: «Насколько сильно указанный фактор повлиял на ваше решение о приобретении того или иного продукта на прошлой неделе?»

настоящему устойчивые продукты от всех остальных. Российский рынок уже пережил стадию, когда ответственное потребление сводилось лишь к тому, чтобы отказаться от приобретения подделок и отдать предпочтение подлинной продукции. Сегодня в процессе принятия решения о покупке учитываются прежде всего свойства продукта, связанные со здоровьем, благополучием и безопасностью. Вопросы ответственного производства и воздействия на окружающую среду пока стоят на втором плане.

По мере созревания российского общества будет возрастать потребительский спрос

на экологически безопасные продукты, соответствующие стандартам экономики замкнутого цикла и жизненного цикла, соответствующего требованиям устойчивого развития. Тем не менее здесь все еще существует проблема разрыва между намерениями и действиями: российские потребители не всегда готовы платить больше за устойчивые и (или) сертифицированные продукты. В отсутствие активного некоммерческого сектора, который традиционно ведет работу в этой области, международный бизнес вынужден самостоятельно заниматься обучением и повышением осведомленности потребителей в России.

РИСУНОК 25. СРАВНЕНИЕ МОДЕЛЕЙ ПОВЕДЕНИЯ: ПОТРЕБИТЕЛИ В РОССИИ И В ДРУГИХ СТРАНАХ БРИКС



Источник: Tetra Pak (2013 год) [82]



## ПРЕОБЛАДАНИЕ КРАТКОСРОЧНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

### Контекст

Преодоление этого барьера, вероятно, представляет наибольшую трудность, поскольку склонность внешних заинтересованных лиц к краткосрочному планированию находится вне сферы влияния транснациональных корпораций, и они едва ли смогут изменить сложившуюся ситуацию.

### Влияние на бизнес

Любой компании приходится иметь дело с двумя аспектами этого барьера, поскольку склонность к краткосрочному планированию проявляется как внутри организации (часть ее стратегического подхода и образ мышления высшего руководства), так и снаружи (все внешние

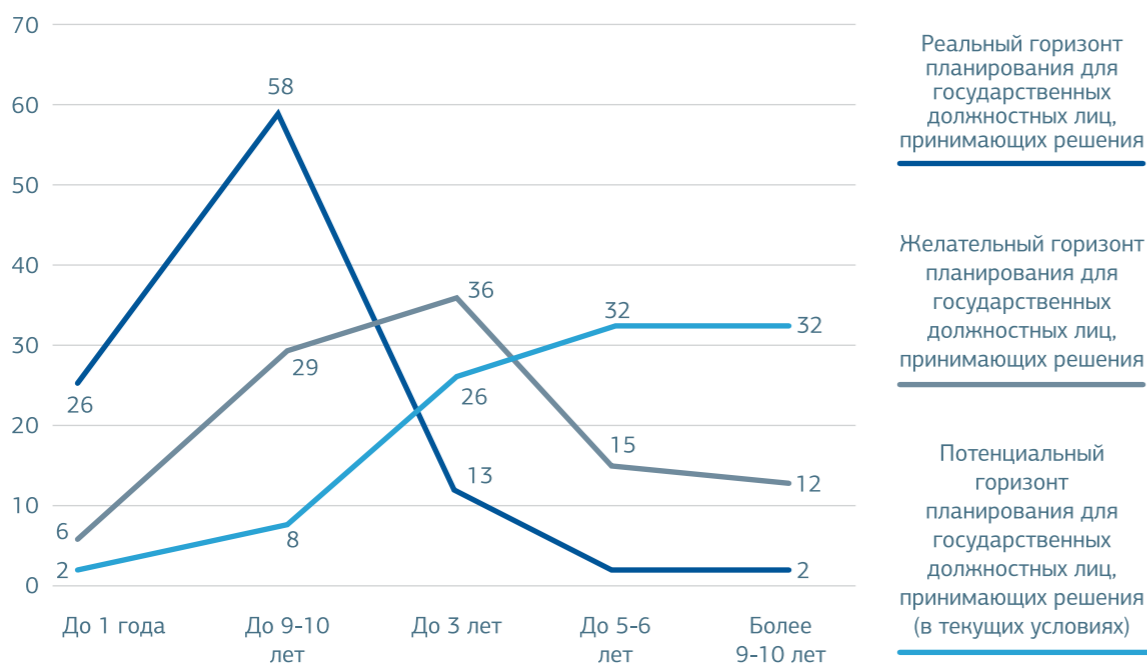
заинтересованные стороны и бизнес-партнеры).

В последние два года этот барьер приобрел особое значение для международных и российских компаний. В ТНК говорят об ослаблении способности к долгосрочному планированию из-за сложной геополитической ситуации. Пока национальные правительства обмениваются «любезностями», замораживая экономические отношения в условиях геополитического кризиса, компаниям приходится в кратчайшие сроки (нередко за считанные дни) приспосабливаться к новым бизнес-реалиям. Это уже привело к значительному повышению степени локализации закупок в рамках ситуационного планирования и управления рисками, поскольку некоторые ТНК столкнулись с необходимостью переориентации поставок из-за потери доступа к определенным рынкам.

### Текущие тенденции

Известный российский предприниматель Рубен Варданян подчеркивает важность долгосрочного мышления для успешного достижения целей [86]. Он выступает за долгосрочное планирование с горизонтом в 20–25 лет на различных уровнях: национальные и региональные правительства, частный сектор и отдельные граждане. В России недостаточно развита система соответствующих мощных институтов, поэтому судьба тех или иных инициатив нередко зависит от благосклонности лиц, принимающих ключевые решения, а также от действенности механизмов лоббирования, доступных компании. Это особенно актуально на уровне регионов, поскольку любая смена элит и региональных руководителей подразумевает повторное установление отношений, необходимых для возобновления той или иной инициативы.

РИСУНОК 26. ГОРИЗОНТ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЛЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ДОЛЖНОСТНЫХ ЛИЦ, ПРИНИМАЮЩИХ РЕШЕНИЯ



Источник: Аузан, А. (2016 год) [85]



## ИНСТРУМЕНТ № 4. МИРОВОЙ И РОССИЙСКИЙ ОПЫТ ПРЕОДОЛЕНИЯ ДЕСЯТИ БАРЬЕРОВ

**Н**аиболее эффективные экономические модели, представленные в главе 2, свидетельствуют о том, что барьеры — если компании удастся их преодолеть — могут стать источником бизнес-возможностей и конкурентных преимуществ. Это не общепринятый способ реализации принципов устойчивого развития корпорации, а подход, открывающий компаниям путь к лидерству в бизнес-среде переходного периода.

Выбранным ТНК удалось успешно преодолеть шесть из десяти барьеров, указанных в исследовании. Оставшиеся четыре барьера традиционно относятся к сфере влияния государства. В то же время результаты краткого анализа лучших международных практик свидетельствуют о существовании альтернативных решений, которые применяются ТНК во всем мире, — необходимо лишь найти соответствующий формат для реализации этих решений в России.

Международные и местные компании играют важную роль в подобных партнерствах, обеспечивая приток инвестиций и соблюдение необходимых бизнес-стандартов. В то же время они получают реальную выгоду от создания альянсов с другими организациями (как государственными, так и частными), формируя новые типы бизнес-моделей на развивающихся рынках.

ТАБЛИЦА 14. ИНСТРУМЕНТ № 4. МИРОВОЙ И РОССИЙСКИЙ ОПЫТ ПРЕОДОЛЕНИЯ ДЕСЯТИ БАРЬЕРОВ

	БАРЬЕРЫ	ПРИМЕРЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ БАРЬЕРОВ НА НАЦИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ	ПРИМЕРЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ БАРЬЕРОВ НА ГЛОБАЛЬНОМ УРОВНЕ
ИНФРАСТРУКТУРНЫЕ	Отсутствие поставщиков, соответствующих требованиям устойчивого развития	Партнерство компании McDonald's с группой компаний «Белая дача»	<ul style="list-style-type: none"> <li>Партнерство компании Nestle с сельскохозяйственным колледжем Луиса де Кейроса (ESALQ) в составе Университета Сан-Паулу (USP) в Бразилии. Университет обеспечивает поддержку в рамках НИОКР и обучение.</li> <li>Партнерство компании Cargill с компанией Coca-Cola и Всемирным фондом дикой природы в рамках проекта по устойчивому сельскому хозяйству в Сунъюане, Китай.</li> <li>Сотрудничество компании Philips с Институтом общественных и экологических дел (IPE) в Китае в целях контроля за работой поставщиков.</li> </ul>
	Дефицит специалистов с необходимой экспертизой в области устойчивого развития	Программа компании PepsiCo по обучению в сфере сельского хозяйства	<ul style="list-style-type: none"> <li>Создание компанией LG Electronics Колледжа технического и профессионального образования и обучения в Эфиопии для обеспечения технической подготовки местных студентов. Строительство колледжа финансируется за счет Корейского агентства по международному сотрудничеству.</li> </ul>
	Недоступность или дороговизна инфраструктуры, технологий и решений, способных обеспечить устойчивое развитие	Проект компании Unilever «Ноль опасных отходов на захоронение»	<ul style="list-style-type: none"> <li>Партнерство компании Lafarge с местными властями городского округа Цзуньи, Китай. Lafarge снижает бытовые отходы для производства цемента.</li> <li>Совместное предприятие Raizen, созданное концерном Shell и бразильской компанией по производству биотоплива Cosan, применяет передовые технологии для производства этанола из сахарного тростника.</li> <li>Благодаря энергоэффективным разработкам в сфере водоснабжения, интеллектуальной мобильности, а также интеграционным решениям компания Schneider Electric осуществляет сотрудничество с городом Рио-де-Жанейро, Бразилия, в рамках реализации концепции «умный город».</li> </ul>
ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ	Дефицит механизмов внешнего финансирования (например, «зеленого» финансирования)		<ul style="list-style-type: none"> <li>Другие субъекты деятельности могут взять на себя ведущую роль в реализации. Министерство окружающей среды, зеленого развития и туризма Монголии и Ассоциация монгольских банков в сотрудничестве с Институтом глобального «зеленого» роста (GGGI), Партнерством в интересах действий по «зеленой» экономике (PAGE), Финансовой инициативой Программы ООН по окружающей среде (UNEP FI) и программой «Образование для устойчивого развития» (ESD) приступили к реализации программы «Зеленый кредитный фонд».</li> </ul>
	Ограниченное применение инструментов фискальной политики для стимулирования устойчивого развития		<ul style="list-style-type: none"> <li>Система поощрения экологически ответственного поведения потребителей с использованием карточек Nu-Spaargas в Нидерландах, организованная муниципальными органами власти на основе государственно-частного партнерства между городом Роттердамом и консалтинговым агентством Stichting Points. Система предусматривает начисление баллов за экологически ответственное поведение потребителей и позволяет заменять заработанные баллы на продукты и услуги, соответствующие требованиям устойчивого развития.</li> </ul>
	Несовершенство законодательной базы и нормативно-правового регулирования		<ul style="list-style-type: none"> <li>Техническая помощь со стороны многосторонних организаций: ЮНЕП осуществляет сотрудничество с национальными органами власти в целях реализации Национальной программы «Ответственное потребление и производство» (SCP) в Республике Гана (2011–2016 годы), комплексной стратегии, направленной на развитие технологических и социальных инноваций.</li> </ul>
	Дефицит потенциальных партнеров, таких как международные и национальные НКО	Промышленные ассоциации: РусПЭК, КСИИ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Организация «Альянс за зеленый выбор» (GCA) представляет китайские НКО, которые способствуют развитию глобальной «зеленой» цепочки поставок, поощряя крупные корпорации уделять особое внимание вопросам, связанным с закупками и экологическими показателями деятельности их поставщиков.</li> <li>Форум потребительских товаров берет на себя обязательство к 2020 году остановить обезлесение в производственно-сбытовых цепочках его участников.</li> </ul>
	Ограниченное применение сертификации	Сертификат соответствия CARE4, полученный группой компаний Saint Gobain	<ul style="list-style-type: none"> <li>Партнерство компании GIZ, концерна BASF и компании Cargill, созданное в целях продвижения первого в мире производства нопры на Филиппинах, сертифицированного НКО Rainforest Alliance.</li> </ul>
ИНФОРМАЦИОННЫЕ	Низкий потребительский спрос на устойчивые продукты и услуги	Программа компании Toyota по безопасной утилизации подержанных автомобилей в России	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сотрудничество группы компаний IKEA с местной НКО в Бухаресте, Румыния, в целях переработки и перераспределения старой мебели. Запуск компанией Toyota гибридной модели Prius</li> </ul>
	Преобладание краткосрочного планирования		<ul style="list-style-type: none"> <li>Антипотребительский подход компании Patagonia, ориентированный на этичное потребление: «Покупать только то, что нужно, ремонтировать, если сломается, и перерабатывать, если это уже не нужно». Компания также предлагает услуги по ремонту и переработке продаваемого снаряжения.</li> </ul>

Источник: SKOLKOVO IEMS

**МИРОВОЙ ОПЫТ ПОКАЗЫВАЕТ, ЧТО НЕЗАВИСИМО ОТ ХАРАКТЕРА СУЩЕСТВУЮЩИХ БАРЬЕРОВ НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫМ ИНСТРУМЕНТОМ РЕАЛИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ СТАНОВИТСЯ СОТРУДНИЧЕСТВО МЕЖДУ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ И ФОРМИРОВАНИЕ СООТВЕТСТВУЮЩИХ ПАРТНЕРСКИХ СВЯЗЕЙ НА МЕСТНОМ УРОВНЕ, ПОСКОЛЬКУ ТАКОЙ ПОДХОД ДАЕТ ПРЕИМУЩЕСТВА ВСЕМ ПАРТНЕРАМ И ГАРАНТИРУЕТ МАКСИМАЛЬНУЮ ОТДАЧУ.**

Согласно Композитному индексу устойчивого развития IEMS, Россия занимает 50-е место, опережая по уровню устойчивого развития более чем 90 других стран, участвующих в этом рейтинге. В 2000-е годы благодаря высоким ценам на нефть и большим запасам ископаемого топлива в федеральный бюджет страны поступили значительные средства, которые можно было направить на реализацию социальных и экологических программ. Среди важнейших задач в области устойчивого развития, стоящих сегодня перед Россией, наиболее актуальной представляется компенсация экологического ущерба и воздействия промышленности на окружающую среду в результате индустриализации, сопровождавшейся интенсивным потреблением ресурсов. Кроме того, к числу общегосударственных задач относится минимизация экологического следа на уровне домохозяйств и отдельных граждан. Высокий уровень личных располагаемых доходов населения создает предпосылки для становления образа жизни, нерационального с точки зрения устойчивого развития. При этом авторы различных маркетинговых исследований отмечают некоторые признаки приближения стадии, когда формируется зрелая культура этичного потребления, а также индикаторы потенциального спроса на устойчивые продукты. Россиян необходимо лишь «подтолкнуть» к правильным поведенческим моделям ответственного и активного потребления, чтобы они сами могли играть роль фактора, стимулирующего устойчивое развитие. Следовательно, при разработке соответствующей стратегии на уровне страны можно сосредоточиться на повышении сознательности потребителей и таким образом минимизировать экологический след индивидуального потребления. По мнению исследовательской команды SKOLKOVO IEMS, лишь переход к концепции устойчивого развития позволит России воспользоваться преимуществами

всех своих сильных сторон (включая развитую инфраструктуру и высокий уровень человеческого капитала) и достичь лучших результатов среди стран с развивающимися рынками, приблизившись к уровню лидеров в области устойчивого развития. Анализ профиля устойчивого развития России с учетом четырех измерений показывает, что страна обладает огромным потенциалом, позволяющим ей стать в этой сфере лидером, который формирует глобальную повестку и предлагает передовые решения таких мировых проблем, как бедность, социальное неравенство и ухудшение состояния окружающей среды.

К числу элементов, определяющих стратегии устойчивого развития международных компаний в России, относится совокупность факторов производства, благодаря которым компании в любой момент могут воспользоваться кадровым резервом, состоящим из здоровых и образованных специалистов, и не вкладывать средства в базовую подготовку, локализовать производство и цепочки поставок, а также не вкладывать средства в развитие физической и социальной инфраструктуры, включая дороги и порты (в связи с наличием всех необходимых объектов). В России международным компаниям не приходится запускать полномасштабные программы в области КСО, направленные на повышение уровня жизни местного населения. Тем не менее существуют сферы, не связанные с удовлетворением базовых потребностей, и частный бизнес, включая международные компании, мог бы принять участие в их развитии.

В рамках данного руководства представлен комплексный набор из четырех ключевых инструментов, которые помогают выбрать возможные концепции, пригодные для определения важнейших приоритетов

ТНК и оценки результатов деятельности. Инструмент № 2 позволяет выявить три основных структурных элемента любой корпоративной стратегии устойчивого развития, а именно: продукция, операции и заинтересованные стороны. В свою очередь, инструмент № 3 дает возможность разделить эффективные экономические модели на три группы (цепочки поставок, потребители и сообщества) для достижения максимального эффекта в процессе устойчивого развития. В наши дни всеобъемлющая стратегия устойчивого развития не может иметь узкую направленность и предусматривать решение небольшого числа приоритетных задач. Необходимо, чтобы она была структурирована в виде комплексной матрицы и сбалансирована с учетом всех указанных элементов и направлений. Компании должны не только стремиться стать ответственными производителями, но и стимулировать этичное потребление. Они должны заниматься подготовкой поставщиков и повышением осведомленности потребителей. Бизнес-кейсы, представленные в данном исследовании, показывают, что в основе социальных и экологических инвестиций лежат соображения финансовой целесообразности и рациональные бизнес-модели. Большинство инициатив, которые реализуются в рамках структурного элемента «Операции» (особенно инициативы, связанные с энергоэффективностью), приводят к экономии затрат. В то же время устойчивые продукты оказывают влияние на лояльность к бренду и доходы компании. Цена бездействия компаний в контексте устойчивого развития уже получила количественное выражение. Обсуждая этот вопрос, дальновидные разработчики стратегий ссылаются на результаты анализа прибыли и убытков, а также на результаты анализа затрат и выгод. «Переходный» характер российской бизнес-среды определяет ее динамичность, что, в

свою очередь, открывает перед лидерами рынка широкие возможности для развития бизнеса. Отдельные ТНК, которые при выходе на российский рынок адаптировали свои долгосрочные концепции развития, успешно переносят передовой мировой опыт на российскую почву, меняя ситуацию в сфере устойчивого развития. Благодаря их социальным инвестициям некоторые барьеры, прежде существовавшие в России, успешно устранены. Это позволяет надеяться на то, что в обозримом будущем десять внешних барьеров, перечисленных в главе 3, утратят свое значение.

**КАК ПОКАЗЫВАЕТ МИРОВОЙ ОПЫТ, ЛИДЕРЫ РЫНКА НИКОГДА НЕ ЖДУТ УКАЗАНИЙ ОТ ВЛАСТЕЙ, ПРЕДПОЧИТАЯ ПРЕДУГАДЫВАТЬ ВОЗМОЖНОСТИ, КОТОРЫЕ ОТКРЫВАЮТСЯ ПЕРЕД НИМИ НА РАЗВИВАЮЩИХСЯ РЫНКАХ, И ИССЛЕДОВАТЬ НЕИЗВЕДАННЫЕ ТЕРРИТОРИИ.**

Безусловно, само по себе устойчивое развитие — это не барьер, а одна из таких бизнес-возможностей. В рамках данного процесса к реализации корпоративной стратегии устойчивого развития можно привлечь различные заинтересованные стороны (например, аналитические центры, СМИ или лидеров общественного мнения), которые будут выступать в роли «инициаторов перемен». Подводя итог, следует отметить, что ключевым фактором эволюции устойчивого развития корпораций в России — как и в любой другой стране мира — служат различные формы сотрудничества и партнерских отношений.

# ПРИЛОЖЕНИЕ. МЕТОДОЛОГИЯ РАСЧЕТА КОМПОЗИТНОГО ИНДЕКСА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

## Экономическое измерение (25%)

Источник: Измерение экономического благополучия, Индекс устойчивости общества (данные 2014 года).

Индикаторы: органическое земледелие, подлинные сбережения, валовой внутренний продукт, занятость и государственный долг.

## Социальное измерение (30%)

Источник: Измерение благополучия населения, Индекс устойчивости общества (данные 2014 года).

Индикаторы: обеспеченность продуктами питания и питьевой водой, удовлетворительное санитарное состояние, образование, здоровье, гендерное равенство, распределение доходов, прирост населения и ответственное управление.

## Экологическое измерение (25%)

Источник: комбинация Индекса экологической эффективности (данные 2014 года) и сведений о резерве/дефиците биоразнообразия по расчетам

Всемирного фонда дикой природы и Глобальной сети экологического следа\* (данные 2012 года).

Индикаторы: обеспеченность природными ресурсами (экологический след и биоразнообразие) — пахотные угодья, пастбищные угодья, лесные угодья, рыбопромысловые районы, застроенная территория и выбросы углекислого газа; качество защиты экосистемы и управления ресурсами — воздействие на здоровье, качество воздуха, вода и санитарные условия, водные ресурсы, сельское хозяйство, леса, зоны рыболовства, биоразнообразия и среда обитания, климат и энергетика.

## Управленческое измерение (20%)

Источник: мировые показатели качества государственного управления, Всемирный банк (данные 2014 года).

Индикаторы: учет мнения населения и подотчетность государственных органов; политическая стабильность и отсутствие проявлений насилия/терроризма; эффективность работы правительства; качество нормативно-правового регулирования; верховенство закона, защита прав собственности и независимость судебной системы, а также сдерживание коррупции.

\* Главное ограничение большинства существующих систем экологической оценки, таких как Индекс экологической эффективности или измерение экологического благополучия в составе Индекса устойчивости общества, заключается в том, что основное внимание в них уделяется управлению природопользованием и совершенствованию экологической политики в стране. При расчете данных индексов не учитываются обеспеченность природными ресурсами и резервы биоразнообразия. По этим причинам было решено скорректировать значения Индекса экологической эффективности за 2014 год с учетом постоянных факторов, которые определялись на основе показателей резерва/дефицита биоразнообразия за 2011 год, рассчитанных по методике Глобальной сети экологического следа.

- 1 SOGESID (2016 г.). 'Sustainable Development' [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: [http://www.sogesid.it/english\\_site/Sustainable\\_Development.html](http://www.sogesid.it/english_site/Sustainable_Development.html) (дата посещения — 16 мая 2016 г.).
- 2 Biermann, F. et al. (2015 г.). Integrating Governance into the Sustainable Development Goals. POST2015/UNU-IAS. Policy Brief #3 [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: [http://www.post2015.jp/dl/result/seika\\_140520\\_3.pdf](http://www.post2015.jp/dl/result/seika_140520_3.pdf) (дата посещения — 17 мая 2016 г.).
- 3 Cooper, W.H. (2009 г.). Russia's Economic Performance and Policies and Their Implications for the United States, CRS Report for Congress [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://www.fas.org/sgp/crs/row/RL34512.pdf> (дата посещения — 19 мая 2016 г.).
- 4 Foreign Investment Advisory Council (2015 г.). Russian Federation – Key Facts and Figures Brochure. Июнь 2015 г., FIAС.
- 5 OECD (2016 г.). 'OECD Data' [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://data.oecd.org/> (дата посещения — 16 мая 2016 г.).
- 6 U.S. Energy Information Administration (2016 г.). 'U.S. Energy Information Administration (EIA)' [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.eia.gov/> (дата посещения — 16 мая 2016 г.).
- 7 The World Bank (2016 г.). 'Data' [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://data.worldbank.org/> (дата посещения — 16 мая 2016 г.).
- 8 Ведомости (2013 г.). От редакции: Средний класс в России не такой уж и средний [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: [http://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2013/05/17/levuj\\_polusrednij](http://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2013/05/17/levuj_polusrednij) (дата посещения — 16 мая 2016 г.) (на русском языке).
- 9 Revenga, A. (2005 г.). Inclusive growth in Russia. Achievements and Challenges, World Bank [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/eca/russia/HSE-Presentation-Ana-Revenga-eng.pdf> (дата посещения — 15 мая 2016 г.).
- 10 Russia Beyond the Headlines (2012 г.). 'Energy sector boosts Russia's consumer market' [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: [http://rbth.com/articles/2012/10/22/energy\\_sector\\_boosts\\_russias\\_consumer\\_market\\_19325.html](http://rbth.com/articles/2012/10/22/energy_sector_boosts_russias_consumer_market_19325.html) (дата посещения — 16 мая 2016 г.).
- 11 Azahaf, N. and Schraad-Tischler, D. (2013 г.). Governance Capacities in the BRICS. Sustainable Governance Indicators, Bertelsmann-Stiftung.
- 12 SKOLKOVO IEMS (2016 г.). 'Presentation "Russia Today: Challenging Business Environment and Entrepreneurial Champions". Январь 2016 г., Оксфорд.
- 13 The World Bank (2016 г.). 'The World Bank DataBank. Explore. Create. Share: Development Data' [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://databank.worldbank.org/data/home.aspx> (дата посещения — 16 мая 2016 г.).
- 14 OECD Better Life Index (2016 г.). 'Russian Federation' [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/russian-federation/> (дата посещения — 16 мая 2016 г.).
- 15 Российская Федерация. Федеральная служба государственной статистики (2016 г.). Главная страница [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.gks.ru/> (дата посещения — 16 мая 2016 г.) (на русском языке).
- 16 UNESCO (2014 г.). BRICS. Building Education for the Future. Priorities for National Development and International Cooperation [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002290/229054e.pdf> (дата посещения — 16 мая 2016 г.).
- 17 Russian Federation. INDC Submission (2015 г.). 'Russian submission of INDC' [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www4.unfccc.int/submissions/INDC/Submission%20Pages/submissions.aspx> (дата посещения — 16 мая 2016 г.).
- 18 WWF-Russia and Global Footprint Network (2014 г.). Ecological Footprint of the Russian Regions [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://www.wwf.ru/resources/publ/book/eng/948> (дата посещения — 16 мая 2016 г.).
- 19 IFC and The World Bank (2008 г.). Energy Efficiency in Russia: Untapped Reserves [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/de1e58804aababd79797d79e0dc67fc6/IFC+EE+in+Russia+Untapped+Potential.pdf?MOD=AJPERES> (дата посещения — 17 мая 2016 г.).
- 20 Global Footprint Network (2014 г.). 'Russia is the Most Populous Nation With Increasing Renewable Natural Resource Reserves' [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: [http://www.footprintnetwork.org/en/index.php/GFN/page/russia\\_report\\_2014](http://www.footprintnetwork.org/en/index.php/GFN/page/russia_report_2014) (дата посещения — 16 мая 2016 г.).
- 21 Global Footprint Network (2016 г.). 'Ecological Footprint – Ecological Sustainability' [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.footprintnetwork.org/en/index.php/GFN/> (дата посещения — 16 мая 2016 г.).
- 22 World Economic Forum (2016 г.). 'Global Competitiveness Report 2015-2016'. Global Competitiveness Report 2015-2016 [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://wef.ch/1Hk0iGG> (дата посещения — 16 мая 2016 г.).
- 23 World Economic Forum (2013 г.). Scenarios for the Russian Federation [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Scenarios\\_RussianFederation\\_Report\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Scenarios_RussianFederation_Report_2013.pdf) (дата посещения — 16 мая 2016 г.).
- 24 PepsiCo (2016 г.). История PepsiCo в России [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: [http://www.pepsico.ru/company/pepsico\\_in\\_russia\\_history/](http://www.pepsico.ru/company/pepsico_in_russia_history/) (дата посещения — 16 мая 2016 г.) (на русском языке).
- 25 В. Циглер, Р. Манглер, компания Siemens (2012 г.). Desiro RUS — перспективный пригородный электропоезд. Железные дороги мира, № 4 [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: [http://www.rzd-expro.ru/innovation/stock/railcar\\_rolling\\_stock/Desiro%20RUS.pdf](http://www.rzd-expro.ru/innovation/stock/railcar_rolling_stock/Desiro%20RUS.pdf) (дата посещения — 16 мая 2016 г.) (на русском языке).
- 26 Siemens (2016 г.). 'Desiro Family' [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.mobility.siemens.com/mobility/global/en/urban-mobility/rail-solutions/commuter-and-regional-trains/desiro/Pages/desiro.aspx> (дата посещения — 16 мая 2016 г.).
- 27 Коммерсант.ru и Галлямова Ю. (2014 г.). «Ласточка» без импорта не летает. СП Siemens и «Синары» просят продлить нулевые пошлины [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.kommersant.ru/doc/2493311> (дата посещения — 16 мая 2016 г.) (на русском языке).

- 28 Siemens (2015 г.). «Сименс» и «РЖД» подписали договор на сервисное обслуживание поездов «Ласточка» [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: [http://w3.siemens.ru/press\\_office/news\\_archive/42104.html](http://w3.siemens.ru/press_office/news_archive/42104.html) (дата посещения — 16 мая 2016 г.) (на русском языке).
- 29 Siemens (2016 г.). «Уральские Локомотивы» [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: [http://w3.siemens.ru/about\\_us/projects\\_in\\_regions/urals\\_federal\\_district/40344.html](http://w3.siemens.ru/about_us/projects_in_regions/urals_federal_district/40344.html) (дата посещения — 16 мая 2016 г.) (на русском языке).
- 30 «Ведомости» и Челпанова М. (2015 г.). «Ласточки» обойдутся РЖД втрое дешевле, чем ожидалось [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.vedomosti.ru/business/articles/2015/06/19/597003-lastochki-oboidutsya-rzhd-vtroe-deshevle-chem-ozhidalos> (дата посещения — 16 мая 2016 г.) (на русском языке).
- 31 McDonald's (2016 г.). Наши поставщики [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://www.mcdonalds.ru/suppliers> (дата посещения — 16 мая 2016 г.) (на русском языке).
- 32 McDonald's (2016 г.). Макдоналдс в России [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: [https://www.mcdonalds.ru/mcdonalds\\_in\\_russia](https://www.mcdonalds.ru/mcdonalds_in_russia) (дата посещения — 16 мая 2016 г.) (на русском языке).
- 33 McKinsey & Company (2009 г.). Pathways to an Energy and Carbon Efficient Russia. Opportunities to Increase Energy Efficiency and Reduce Greenhouse Gas Emissions [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: [http://www.mckinsey.com/-/media/mckinsey/dotcom/client\\_service/sustainability/cost%20curve%20pdfs/russian\\_cost\\_curve\\_summary\\_english.ashx](http://www.mckinsey.com/-/media/mckinsey/dotcom/client_service/sustainability/cost%20curve%20pdfs/russian_cost_curve_summary_english.ashx) (дата посещения — 17 мая 2016 г.).
- 34 Коммерсант.ru и Шаповалов А. (2015 г.). Экологический сбор назначен уже на этот год [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://kommersant.ru/doc/2830495> (дата посещения — 16 мая 2016 г.) (на русском языке).
- 35 Pressmax (2015 г.). Производители товаров в упаковке и переработчики отходов обратились к Владимиру Путину с противоположными письмами [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.pressmax.ru/articles/29/2666/> (дата посещения — 16 мая 2016 г.) (на русском языке).
- 36 «Ведомости», Ищенко Н., Лютова М. (2015 г.). Минприроды предлагает установить сбор за утилизацию товара [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.vedomosti.ru/business/articles/2015/02/06/skolko-stoit-musor> (дата посещения — 16 мая 2016 г.) (на русском языке).
- 37 Pressmax (2015 г.). Предпринимателей, имеющих в своем обороте твердые бытовые отходы, может ожидать рост нагрузки по экологическим сборам [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.pressmax.ru/articles/29/2709/> (дата посещения — 17 мая 2016 г.) (на русском языке).
- 38 Lafarge (2016 г.). Ферзиково [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: [http://www.lafarge.ru/wps/portal/ru/products\\_and\\_services/cement/ferzikovo](http://www.lafarge.ru/wps/portal/ru/products_and_services/cement/ferzikovo) (дата посещения — 17 мая 2016 г.) (на русском языке).
- 39 Lafarge (2016 г.). 'Vision & Strategy' [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.lafarge.com/en/vision-strategy> (дата посещения — 17 мая 2016 г.).
- 40 LafargeHolcim (2016 г.). 'Sustainability Strategy' [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.lafargeholcim.com/sustainability-strategy> (дата посещения — 17 сентября 2015 г.).

- 41 Lafarge (2015 г.). Компания «Лафарж» открыла цех альтернативного топлива на цементном заводе в Ферзиково [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: [http://www.lafarge.ru/wps/portal/ru/press\\_center/news/22072015?WCM\\_GLOBAL\\_CONTEXT=/wps/wcm/connectlib\\_ru/Site\\_ru/AllPR/PressRelease\\_1433412769466/PR\\_RU](http://www.lafarge.ru/wps/portal/ru/press_center/news/22072015?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/wps/wcm/connectlib_ru/Site_ru/AllPR/PressRelease_1433412769466/PR_RU) (дата посещения — 17 мая 2016 г.).
- 42 Весть-News и Фадеев И. (2015 г.). «Лафарж» оказался прочнее «Мистралей» [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.vest-news.ru/article/69708> (дата посещения — 17 мая 2016 г.) (на русском языке).
- 43 PepsiCo (2016 г.). 'GHG Emissions' [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.pepsico.com/Purpose/Environmental-Sustainability/GHG-Emissions> (дата посещения — 17 мая 2016 г.).
- 44 PepsiCo (2016 г.). Экологические инициативы [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: [http://www.pepsico.ru/purpose/environmental\\_initiatives/](http://www.pepsico.ru/purpose/environmental_initiatives/) (дата посещения — 17 мая 2016 г.) (на русском языке).
- 45 PepsiCo (2010 г.). PepsiCo открыла в Азове «зеленый» завод по производству продуктов питания [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: [http://pepsico.ru/media/press\\_releases/releases\\_11.html](http://pepsico.ru/media/press_releases/releases_11.html) (дата посещения — 17 мая 2016 г.) (на русском языке).
- 46 Unilever (2015 г.). 'Unilever achieves zero waste to landfill across global factory network'. Глобальный веб-сайт компании Unilever [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://www.unilever.com/news/press-releases/2015/15-01-30-Unilever-achieves-zero-waste-to-landfill-across-global-factory-network.html> (дата посещения — 17 мая 2016 г.).
- 47 RSPP (2016 г.). 'About us. Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs' [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://eng.rspp.ru/about> (дата посещения — 17 мая 2016 г.).
- 48 Foreign Investment Advisory Council (2016 г.). 'The Foreign Investment Advisory Council (FIAC)' [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.fiac.ru/> (дата посещения — 17 мая 2016 г.).
- 49 Птичников А., Бубко Е., Загидуллина А. (2011 г.). Добровольная лесная сертификация: учебное пособие для вузов, Всемирный фонд дикой природы России.
- 50 Лесной попечительский совет — Россия (2016 г.). Факты и цифры [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: [https://ru.fsc.org:443/ru-ru/chto-my-delaem/facts\\_and\\_figures](https://ru.fsc.org:443/ru-ru/chto-my-delaem/facts_and_figures) (дата посещения — 17 мая 2016 г.) (на русском языке).
- 51 WWF and IKEA (2014 г.). WWF and IKEA Forest Programme. A Partnership for Change. Project report. Ноябрь 2014 г. [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: [http://www.wwf.se/ikea/source.php/1620167/141110\\_wwf\\_ikea\\_responsible\\_forest\\_management\\_2014\\_final\\_external.pdf](http://www.wwf.se/ikea/source.php/1620167/141110_wwf_ikea_responsible_forest_management_2014_final_external.pdf) (дата посещения — 16 мая 2016 г.).
- 52 Всемирный фонд дикой природы России (2014 г.). Партнерство WWF-IKEA: новые задачи на благо лесов [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.wwf.ru/resources/news/article/12986> (дата посещения — 17 мая 2016 г.).
- 53 Cousins, P. et al. (2014 г.). Sustainability and Green Development in Russia, Q3 2014. Trends and Forecasts, Jones Lang LaSalle [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: [http://www.jll.ru/russia/en-gb/Research/Sustainability\\_and\\_Green\\_Development\\_in\\_Russia\\_ENG.pdf](http://www.jll.ru/russia/en-gb/Research/Sustainability_and_Green_Development_in_Russia_ENG.pdf) (дата посещения — 18 мая 2016 г.).

- 54 Lighting Technologies (2016 г.). 'Biologically and Emotionally Efficient Lighting' [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.ltcompany.com/en/solutions/hcl/> (дата посещения — 18 мая 2016 г.).
- 55 Breyer, C. and Vainikka, P. (2015 г.). 'Russia can become one of the most energy-competitive areas based on renewables'. Lappeenranta University of Technology [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: [http://www.lut.fi/web/en/news/-/asset\\_publisher/1Gh4SAywhcPu/content/russia-can-become-one-of-the-most-energy-competitive-areas-based-on-renewables](http://www.lut.fi/web/en/news/-/asset_publisher/1Gh4SAywhcPu/content/russia-can-become-one-of-the-most-energy-competitive-areas-based-on-renewables) (дата посещения — 18 мая 2016 г.).
- 56 «Ведомости» и Фадеева А. (2014 г.). Какие возобновляемые источники энергии появятся в России к 2020 году [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.vedomosti.ru/business/articles/2014/11/25/borba-za-zelenye-stancii> (дата посещения — 18 мая 2016 г.) (на русском языке).
- 57 Bloomberg News (2016 г.). 'China to Boost \$100 Billion Green Bond Market for Renewables'. Bloomberg.com [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-11-03/china-to-boost-100-billion-green-bond-market-for-clean-energy> (дата посещения — 18 мая 2016 г.).
- 58 IFC (2016 г.). 'Mainstreaming Energy Efficiency in Russia' [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: [http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/region\\_\\_ext\\_content/regions/europe+middle+east+and+north+afrika/ifc+in+europe+and+central+asia/countries/mainstreaming+energy+efficiency+in+russia](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/region__ext_content/regions/europe+middle+east+and+north+afrika/ifc+in+europe+and+central+asia/countries/mainstreaming+energy+efficiency+in+russia) (дата посещения — 18 мая 2016 г.).
- 59 IFC (2016 г.). IFC and Sustainable Energy Finance Advisory Services [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/32102a804fd330648d60ef0098cb14b9/SEF-Factsheet-Final.pdf?MOD=AJPERES>.
- 60 European Bank for Reconstruction and Development (2013 г.). Sustainable Energy Initiative in Russia. Q1 2013 [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.ebrd.com/downloads/research/factsheets/seiruss.pdf> (дата посещения — 18 мая 2016 г.).
- 61 Russian Sustainable Energy Financing Facility (2016 г.). Главная страница [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.ruseff.com/> (дата посещения — 15 марта 2016 г.).
- 62 New Development Bank (2016 г.). 'BRICS bank hands \$811m in green energy loans' [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: [http://www.ndb.int/brics-bank-hands-\\$811m-in-green-energy-loans.php](http://www.ndb.int/brics-bank-hands-$811m-in-green-energy-loans.php) (дата посещения — 18 мая 2016 г.).
- 63 Yulkin, M. (2013 г.). Joint Implementation Projects in Russia (As of November 27, 2013). Brief Analytical Review, CCGS [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: [http://ccgs.ru/en/publications/analysis/\\_download/JI\\_Russia\\_27\\_11.2013](http://ccgs.ru/en/publications/analysis/_download/JI_Russia_27_11.2013) (дата посещения — 18 мая 2016 г.).
- 64 KPMG (2013 г.). The KPMG Green Tax Index 2013. An exploration of green tax incentives and penalties [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2013/08/kpmg-green-tax-index-2013.pdf> (дата посещения — 18 мая 2016 г.).
- 65 IEA (2016 г.). 'IEA – Fossil Fuel Subsidy Database' [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.worldenergyoutlook.org/resources/energysubsidies/fossilfuelsubsidydatabase/> (дата посещения — 18 мая 2016 г.).
- 66 IEA, OPEC, OECD and World Bank (2011 г.). Joint report by IEA, OPEC, OECD and World Bank on fossil-fuel and other energy subsidies: An update of the G20 Pittsburgh and Toronto Commitments [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: [https://www.iea.org/media/g20/1\\_2011\\_Joint\\_report\\_IEA\\_OPEC\\_OECD\\_WorldBank\\_on\\_fossil\\_fuel\\_and\\_other\\_energy\\_subsidies.pdf](https://www.iea.org/media/g20/1_2011_Joint_report_IEA_OPEC_OECD_WorldBank_on_fossil_fuel_and_other_energy_subsidies.pdf) (дата посещения — 18 мая 2016 г.).
- 67 Gerasimchuk, I. (2012 г.). Fossil Fuels – At What Cost? Government Support for Upstream Oil and Gas Activities in Russia, WWF-Russia, International Institute for Sustainable Development [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: [https://www.iisd.org/gsi/sites/default/files/ffs\\_awc\\_russia\\_eng.pdf](https://www.iisd.org/gsi/sites/default/files/ffs_awc_russia_eng.pdf) (дата посещения — 18 мая 2016 г.).
- 68 pv magazine and Jegelevicius, L. (2014 г.). 'Russia's southwestern region to add 10 PV farms by 2018' [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: [http://www.pv-magazine.com/news/details/beitrag/russias-southwestern-region-to-add-10-pv-farms-by-2018\\_100015883](http://www.pv-magazine.com/news/details/beitrag/russias-southwestern-region-to-add-10-pv-farms-by-2018_100015883) (дата посещения — 19 мая 2016 г.).
- 69 «Гарант» и Карасева А. (2014 г.). Какие льготы для коммерческих организаций, тратящих деньги на благотворительность, предусмотрены... [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.garant.ru/consult/nalog/545424/> (дата посещения — 18 мая 2016 г.) (на русском языке).
- 70 Food Bank (2016 г.). 'What is Foodbank Rus' [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://foodbankrus.ru/en/what-foodbank-rus> (дата посещения — 18 мая 2016 г.).
- 71 OECD (2006 г.). Environmental Policy and Regulation in Russia. The implementation challenge [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.oecd.org/env/outreach/38118149.pdf> (дата посещения — 19 мая 2016 г.).
- 72 Bobylev, S. and Perelet, R. (ed.) (2013 г.). Sustainable Development in Russia, Russian-German Environmental Information Bureau [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: [https://www.austausch.org/files/DRA/Publikationen/Sustainable\\_Development\\_in\\_Russia.pdf](https://www.austausch.org/files/DRA/Publikationen/Sustainable_Development_in_Russia.pdf) (дата посещения — 19 мая 2016 г.).
- 73 «Ведомости» и Нехайчук Ю. (2015 г.). Кто будет взимать экологические сборы с бизнеса [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.vedomosti.ru/economics/articles/2015/09/02/607122-kto-budet-vzimat-ekologicheskie-sbori-s-biznesa> (дата посещения — 18 мая 2016 г.) (на русском языке).
- 74 Ростехнадзор (2010 г.). Ростехнадзор [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://rostekhnadzor.msk.ru/rostekhnadzor/> (дата посещения — 18 мая 2016 г.) (на русском языке).
- 75 Reuters, Devitt, P. and Soldatkin, V. (2014 г.). 'Russian watchdog shuts four McDonald's restaurants in Moscow' [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.reuters.com/article/us-russia-mcdonalds-statement-idUSKBN0GK10020140820> (дата посещения — 18 мая 2016 г.).
- 76 Bloomberg and Khrennikov, I. (2015 г.). 'Russia Restricts Detergent Sales by P&G, Colgate Over Safety' [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-08-25/russia-restricts-detergent-sales-by-p-g-colgate-over-safety> (дата посещения — 18 мая 2016 г.).
- 77 Child, J. and Tsai, T. (2005 г.). 'The Dynamic Between Firms' Environmental Strategies and Institutional Constraints in Emerging Economies: Evidence from China and Taiwan'. Journal of Management Studies, 42 (1), стр. 95-125.
- 78 Zhao, M., Tan, J. and Park, S. H. (2014 г.). 'From Voids to Sophistication: Institutional Environment and MNC CSR Crisis in Emerging Markets'. Journal of Business Ethics, 122 (4), стр. 655-674.

- 79 Crotty, J. and Rodgers, P. (2012 г.). 'Sustainable Development in the Russia Federation: The Limits of Greening within Industrial Firms'. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19 (3), стр. 178–190.
- 80 Kokorin, A. and Korppoo, A. (2013 г.). *Russia's Post-Kyoto Climate Policy. Real Action or Merely Window-Dressing*. 10 мая 2013 г., FNI Climate Policy Perspectives [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.fni.no/pdf/FNI-Climate-Policy-Perspectives-10.pdf> (дата посещения 19 мая 2016 г.).
- 81 Global Ecolabelling Network (2016 г.). 'Green certification standards by country' [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.globalecolabelling.net/eco/green-certification-by-country/> (дата посещения — 18 мая 2016 г.).
- 82 Tetra Pak (2013 г.). 'Tetra Pak research shows growing demand for renewable materials' [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.tetrapak.com/about/newsarchive/growing-demand-renewable-materials> (дата посещения — 18 мая 2016 г.).
- 83 Лесной попечительский совет — Россия (2016 г.). Главная страница [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://ru.fsc.org:443/ru-ru> (дата посещения — 18 мая 2016 г.) (на русском языке).
- 84 Nielsen (2015 г.). Глобальный отчет о корпоративной социальной ответственности [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.nielsen.com/ru/ru/insights/reports/2015/global-corporate-social-responsibility-report-2015.html> (дата посещения — 18 мая 2016 г.) (на русском языке).
- 85 Аузан А. (2016 г.). Презентация «Долгосрочная стратегия как инструмент преодоления эффекта колеи». Институт национальных проектов, апрель 2016 г. (на русском языке).
- 86 Московская школа управления СКОЛКОВО (2015 г.). Александр Аузан и Рубен Варданян рассказали о будущем России в бизнес-школе СКОЛКОВО [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.skolkovo.ru/public/ru/press/news/item/4400/> (дата посещения — 19 мая 2016 г.) (на русском языке).

**Институт исследований развивающихся рынков  
бизнес-школы СКОЛКОВО (IEMS)  
Лаборатория устойчивого развития бизнеса**

Ул. Новая, 100, деревня Сколково, Одинцовский район,  
Московская область, Россия, 143025

Тел.: +7 495 539 30 03

Факс: +7 495 994 46 68

Эл. почта: [iems@skolkovo.ru](mailto:iems@skolkovo.ru)

Веб-сайт: [www.skolkovo.ru](http://www.skolkovo.ru)

**Московская школа управления СКОЛКОВО** — одна из ведущих частных бизнес-школ России и СНГ, основанная в 2006 году по инициативе делового сообщества. В состав партнеров-учредителей школы входят 10 российских и международных компаний и 11 частных лиц, лидеров российского бизнеса. Линейка образовательных программ Московской школы управления СКОЛКОВО включает программы для бизнеса на всех стадиях его развития - от стартапа до крупной корпорации, выходящей на международные рынки. Московская школа управления СКОЛКОВО также является центром экспертизы для компаний и предпринимателей, которые делают ставку на Россию и работают на быстроразвивающихся рынках.

**Институт исследований развивающихся рынков бизнес-школы СКОЛКОВО** работает в таких областях, как стратегии и инновации, глобальные рынки и организации, «мягкая сила» и цифровые технологии. Миссия института заключается в том, чтобы

способствовать комплексной и справедливой интеграции России в мировую экономику. Институт помогает международному деловому сообществу сформировать более полное представление о России как о перспективном рынке и игроке мирового масштаба, а также поддержать развитие деловой активности России, направленной на привлечение инвесторов и получение доступа к международным рынкам.

Лаборатория устойчивого развития бизнеса занимается проведением проблемно ориентированных междисциплинарных исследований, уделяя особое внимание бизнес-моделям, в которых сочетаются экономические, экологические и социальные измерения. Ее первоочередная цель заключается в том, чтобы привлечь внимание к повестке устойчивого развития на рынках России и стран СНГ путем активного распространения результатов исследований и воспитания нового поколения ответственных бизнес-лидеров.

За более подробной информацией  
обращайтесь по адресу:  
[sustainability@skolkovo.ru](mailto:sustainability@skolkovo.ru)