

УДК 338.24 DOI: 10.14451/1.222.319

Устойчивое развитие российских компаний в современных геополитических реалиях

© 2023

Шубин Станислав Александрович

доцент, кандидат экономических наук. Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия.

E-mail: sashubin@fa.ru

© 2023 **Киселева Екатерина Михайловна**

бакалавр. Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия.

E-mail: ek.m.kiseleva@gmail.com

Ключевые слова: устойчивое развитие, ESG, экономическая безопасность, социальная ответственность, система оценки эффективности.

Цель. Исследование текущего состояния тематики устойчивого развития в деятельности российских компаний.

Задачи. Проанализировать эволюцию применяемых определений понятия «устойчивое развитие»; обобщить информацию о текущем состоянии тематики устойчивого развития в деятельности российских компаний; исследовать произошедшие изменения в стратегиях устойчивого развития российских компаний и инструментах их реализации; изучить применяемые методики оценки эффективности применяемых инструментов и реализуемых проектов; предложить подходы к построению системы оценки эффективности применяемых инструментов и реализуемых проектов.

Методология. В рамках исследования проанализированы научные, научно-популярные статьи, посвященные тематике устойчивого развития, в том числе в отношении компаний РФ, материалы публикаций, результаты премий в области социальных изменений, проведен опрос российских компаний на предмет действующих у них сейчас практик в области устойчивого развития с акцентом на практики в сфере корпоративного спорта и здорового образа жизни. Также изучен спектр материалов, посвященных применяемым сейчас системам оценки социального вклада.

Методология исследования основана на методах эмпирического исследования (наблюдение, сравнение, сбор и изучение данных), синтеза теоретического и практического материала.

Результаты. Выявлено, что изменение геополитических условий деятельности компаний, начиная с 2022 года, повлияло на изменение фокуса в области устойчивого развития. Объективное восприятие реальности затруднено уходом из публичного поля существенной части компаний. Акцент в стратегиях устойчивого развития смещается на социальную сферу, включая развитие территорий присутствия. В широкую практику не вошло системное проведение оценки эффективности применяемых инструментов и методов. Предложены подходы к внедрению в деятельность компаний

систематизированной оценки достигаемых результатов с ее сегментацией и вариабельностью критериев.

Выводы. Исследование показало, что стратегии устойчивого развития ряда российских компаний претерпели определенные изменения в условиях современных геополитических реалий. При этом рекомендуется внедрить в практику систематическую оценку применяемых инструментов для получения более полной картины достигаемых изменений и соответствующей корректировки стратегий устойчивого развития и мероприятий по их реализации.

Тематика устойчивого развития организаций в настоящее время становится все более актуальной. В первую очередь инициатива данного направления деятельности исходит от стейкхолдеров компаний: сотрудников, государства, местных сообществ. Именно для удовлетворения их потребностей разрабатываются стратегии устойчивого развития, которые предполагают стремление организации к достижению экономических, социальных и экологических целей, обеспечивая при этом долгосрочную жизнеспособность и устойчивость бизнеса в условиях изменяющейся внешней среды и конкуренции. При использовании данной концепции в своей деятельности организация ориентируется на создание более эффективной и устойчивой модели бизнеса, которая способна принести выгоду не только ей, но и обществу в целом. Помимо этого, следование принципам устойчивого развития позволяет компании обеспечить определенную подготовленность к возможным дополнительным ограничениям деятельности, вводимых законодателями, касающихся, например, оставляемого компанией углеродного следа, социальных пакетов сотрудников.

В текущих геополитических реалиях, коренным образом изменившихся с 2022 года и включающих в себя ограничение деятельности российских компаний на международных рынках из-за введенных санкционных ограничений, особенно важной становится проблема правильной постановки задачи по выбору ориентиров при создании стратегии развития. Так, исключение акций российских компаний из листингов мировых бирж, практически полная останов-

ка возможности привлечения финансирования с международных рынков снижают целесообразность строгого следования международным ESG-стандартам. В то же время, в ситуации, когда принципы устойчивого развития значимы для компании на самом деле, а не только для решения отдельных внешних задач, критически важно выбрать правильную базу для социальных, экологических и управленческих преобразований. Все это привело к необходимости ревизии подходов к пониманию устойчивого развития, а также его целей и методов реализации в каждой конкретной компании. В связи с этим представляется актуальным проанализировать произошедшие изменения, а также складывающиеся в современной обстановке тренды.

С целью определения единства подходов различных компаний к тематике устойчивого развития представляется целесообразным рассмотреть существующие варианты понимания данного понятия и эволюцию их появления.

В 1987 году был опубликован доклад председателя Международной комиссии по окружающей среде и развитию Гру Харлем Брунтланн «Наше общее будущее». Многие эксперты считают именно этот доклад той отправной точкой, с которой стало широко применяться понятие устойчивого развития. В этом докладе был предложен новый тип развития, который учитывал не только интересы человека, но и интересы природы.

В дальнейшем, кроме термина «устойчивое развитие», появились и другие известные сегодня, среди которых выделим термин ESG. Этот новый термин позволил более конкретно отображать

эффективность движения бизнеса к достижению целей устойчивого развития.

Изначально терминология, связанная с факторами ESG, встречается в докладе «Who cares wins. Connecting financial markets to a changing world», который вышел в 2004 году под эгидой Глобального договора ООН по призыву Генерального секретаря ООН Кофи Аннана. В этом докладе под «ESG-факторами» (Environmental, Social and Governance factors) понимались факторы, связанные с окружающей средой (в том числе экологические факторы и факторы, связанные с изменением климата, E), обществом (социальные факторы, S) и факторы корпоративного управления (G).

В свою очередь, в 2021 году Банк России опубликовал информационное письмо No ИН-06-28/96, где под «устойчивым развитием» в глобальном контексте понимается развитие, отвечающее потребностям настоящего времени без ущерба для способности будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности [2, с. 226–227].

Ряд исследователей пошли дальше и предложили включить в рассматриваемую область факторы, также значимо влияющие на деятельность хозяйствующих субъектов, а именно факторы экономического и рыночного развития. Так, в работе [13, с. 30–31] рассмотрена новая национальная модель устойчивого развития хозяйствующих субъектов – EMESG, в которую включены такие блоки, как экономическое, рыночное, экологическое, социальное и управленческое развитие. Далее в работе [14, с. 12–14] авторы идут дальше и добавляют в предложенную модель еще один блок, связанный с климатическими изменениями.

Данный подход отчетливо показывает целесообразность более стратегического подхода к терминологии устойчивого развития, при котором устойчивое развитие концентрируется не только на удовлетворении интересов стейкхолдеров, но и на комплексном подходе: учете необходимости устойчивого экономического развития

организации.

Таким образом, на сегодня отсутствует единое общепринятое определение устойчивого развития, что накладывает определенные особенности на изучение данного вопроса. В связи с этим представляется также важным рассмотрение не только теоретических, но и официально зафиксированных аспектов данного термина.

Российские компании при разработке стратегий устойчивого развития опираются как на принятые международные практики, так и на национальные стандарты в области устойчивого развития.

Основной международной практикой в этой области является Глобальная инициатива отчетности (Global Reporting Initiative, GRI). Также компании ориентируются на Цели устойчивого развития, принятые Организацией Объединенных наций в 2015 году.

В России история стандартизации в области устойчивого развития насчитывает более 10 лет. Так, Технический комитет по стандартизации «Устойчивое развитие» (ТК 115) был создан 19.06.2012 и до апреля 2022 года имел название «Устойчивое развитие административно-территориальных образований». 7 июля 2022 года данным комитетом рассматривались предложения по развитию его деятельности и по разработке национальных стандартов, в том числе системы менеджмента устойчивого развития организаций, устойчивому управлению цепочкой поставок, показателей (индикаторов) и их оценки, составлению отчетности по достижению целей устойчивого развития.

В настоящее время в нашей стране действует Национальный стандарт «Руководство по социальной ответственности» [3]. Этот стандарт является руководством по принципам, заложенным в основу социальной ответственности, ее признания и взаимодействия со стейкхолдерами. Он также освещает ключевые темы и проблемы в области социальной ответственности, а также описывает способы интеграции социально

ответственного поведения в компанию. В стандарте сделан акцент на важности результатов и повышении результативности. Целевыми группами пользователей данного стандарта являются компании всех секторов экономики вне зависимости от их размера.

С учетом изменившихся с 2022 года геополитических реалий, заметна тенденция на усиление внимания компаний именно к учету национальных стандартов, а также стандартов, применяемых «дружественными» странами.

В проведенном в 2022 году исследовании «Открытость информации о практиках устойчивого развития российских компаний», подготовленном Центром развития филантропии «Сопричастность» и ресурсным медиацентром «Бизнес и Общество» [8, с. 10], было выяснено, что в условиях ограничений и санкций, отсутствия возможности участвовать в западных рейтингах изменился фокус внимания компаний. Теперь российский бизнес одновременно изучает требования и практики в области ESG и устойчивого развития на «дружественных» и потенциально перспективных рынках, экспертные усилия сосредоточены на разработке и обновлении отраслевых стандартов, а также на обсуждении деталей создания национальных и, возможно, евразийских стандартов ESG.

Применение стандартов само по себе еще не является залогом достижения желаемых результатов и эффективной деятельности компаний в области устойчивого развития. Важным является также выбор наиболее эффективных методов достижения поставленных в стратегии устойчивого развития целей. Он становится еще более критичным в условиях возросшего дефицита экономических и человеческих ресурсов, поскольку именно действенные инструменты позволяют достигать поставленных целей с максимальным эффектом и минимальными затратами. Иллюстрацией такого подхода может служить конкурс «Музеи Русского Севера», проводимый уже несколько лет подряд ПАО Северсталь [7]. При максимальной сумме возможного гранта в 500 тысяч рублей данный конкурс позволяет

местным музеям получить столь необходимую поддержку и развиваться дальше.

В исследовании изначально предполагался широкий учет применяемых различными компаниями инструментов, но ввиду сложившейся в 2022 году ситуации многие известные компании отказались от публикации отчетности о своей деятельности в рамках КСО и от взаимодействия со СМИ по данным вопросам. Как отмечено в ранее упомянутом исследовании «Открытость информации о практиках устойчивого развития российских компаний», в 2022 году наблюдалось общее и частичное снижение открытости и прозрачности. Среди причин данного явления респонденты упоминали следующие: нежелание привлекать излишнее внимание в контексте санкций, закрытие информации в социальных сетях, использование возможностей изменившегося законодательства по объему раскрываемой информации, смещение фокуса на краткосрочное планирование, а также перенос внимания и бюджетов с маркетинговой составляющей на социальную сферу [9, с. 18]. Поэтому в настоящих условиях дополнительный упор в исследовании был сделан на получение информации косвенными методами, включая публикации в различных СМИ и материалы по итогам присуждения премий.

Кроме того, учитывая возрастающую необходимость поддержки морального и физического состояния сотрудников и других стейкхолдеров, компании все больше внимания уделяют социальному аспекту устойчивого развития. В рамках данного исследования акцент сделан на сложившихся тенденциях и практиках российских компаний в области устойчивого развития в отношении предметного кластера: спорт и здоровый образ жизни. Проведенный в 2022 году опрос, а также дополнительный анализ материалов из открытых источников по данной тематике, продемонстрировал следующую картину.

Наиболее часто встречающаяся практика – различные программы поддержки благополучия сотрудников. К ним относится забота как о физическом, так и о ментальном здоровье. Популяриза-

ция здорового образа жизни с использованием обучающих информационных программ, корпоративные предложения по покупке абонементов в фитнес-клубы или компенсация занятий спортом для сотрудников, предоставление питания, добровольного медицинского страхования являются основными инструментами поддержки физического здоровья.

Среди практик, затрагивающие как сотрудников, так и иных стейкхолдеров, можно выделить участие организаций в благотворительных программах, а также поддержка спортивных событий, команд и объектов. Так, при участии компании Балтика проводится Всероссийский полумарафон ЗаБег.РФ, Газпром оказал поддержку участию Олимпийской команды России в летних Олимпийских играх Токио-2020 и в зимних Олимпийских играх Пекин-2022. Авиакомпания S7 Airlines с 2022 года поддерживает женский футбольный клуб «GirlPower» в целях создания новых возможностей спортивного развития для девочек и девушек с особым упором на регионы. Эта тенденция подтверждается и публикацией Forbes [12], в которой рассказывается об изменении векторов прилагаемых усилий со стороны ряда ведущих российских компаний. Одним из ключевых направлений корпоративной социальной ответственности бизнеса стала социальная помощь в регионах присутствия. К примеру, компания «Металлоинвест», которая на протяжении долгого времени развивает программы и проекты в области развития медицины, образования, культуры, науки и спорта в регионах присутствия, запустила в прошлом году отдельные программы адресной помощи. Фокус переместился на большую поддержку сотрудников. Компания «Северсталь» также отмечает важность решения задачи по сохранению занятости и переквалификации (штат компании насчитывает около пятидесяти тысяч сотрудников в различных городах присутствия), а также задач по работе с местными сообществами и с незащищенными группами населения, среди которых профилактика социального сиротства, поддержка семей, одаренной молодежи, малого и среднего бизнеса, проектов в области образо-

вания и культуры.

Учитывая выявленные в ходе проведения опроса ограничения, касающиеся информационной открытости ряда компаний с 2022 года, а также целесообразность создания более широкой картины, в исследовании было решено собрать дополнительные данные на основании результатов отдельных премий. Так, более подробно были проанализированы результаты премии «Визионеры» [4; 5]. Ежегодная Премия «Управление изменениями. Визионеры» – первая российская профессиональная премия в области оценки устойчивого воздействия.

Сама премия в 2022 году вручалась уже четвертый раз. В ней выделено два блока: блок оценки отчетности компаний и блок оценки проектов или кейсов. При анализе результатов первого блока видно, что критических изменений список победителей не претерпел, при этом из него исчезла компания Polymetal International plc, штаб-квартира которой располагается на Кипре и которая в 2021 году была признана победителем в двух номинациях. В то же время количество компаний-победителей по данному блоку увеличилось с 6 до 8.

Второй блок Премии продемонстрировал следующие тенденции:

- практически полностью сократилось медийное присутствие и, соответственно, раскрытие собственных практик со стороны иностранных компаний. При этом те компании, которые были проданы российским акционерам, во многом продолжают поддерживать и развивать ранее принятые позитивные практики в области устойчивого развития;
- увеличилась прозрачность деятельности средних компаний, среди них возросло желание делиться собственными наработками, а также включать в свою деятельность механизмы устойчивого развития;
- усилился акцент на социальную составляющую, то есть, увеличилось представление проектов и кейсов, направленных на развитие местных сообществ, территорий, собственно-

го персонала;

- заметнее и разнообразнее стали практики государственного сектора. В некоторых случаях, например, Государственного унитарного предприятия «Мосгортранс», отчетливо видны системные стратегические решения прорывного характера, в том числе в партнерстве с бизнесом. Ему был вручен специальный приз «Город будущего» за реализацию проекта «Московский электробус». Во время вручения премии представитель Мосгортранса также рассказал об инновационной разработке электрического водного трамвая «Синичка» и о использовании отработанного фритюрного масла для московского транспорта. Последний проект реализован совместно с ООО «Система ПБО». При этом сам проект «Первое в России производство биотоплива из возобновляемых ресурсов (отработанное фритюрное масло)» также был отмечен жюри конкурса и получил 2 место в номинации «Экология. Бизнес».

Помимо внешней оценки экспертов, например, через премии, важным представляется и обеспечение внутренней системной оценки применяемых инструментов и реализуемых проектов. Также наличие системы оценки дает возможность создать «библиотеку» лучших практик. Поэтому отдельно стоит остановиться на вопросе о том, как компании оценивают эффективность и результативность своих программ.

В ходе исследования было выявлено, что сейчас нет единой общепризнанной системы оценки. Чаще всего применяются два базовых подхода [1, с. 49]: традиционные методы, которые основаны на оценке степени достижения стратегических целей (в том числе в виде соотношения полученных результатов с затратами на их получение) и методы оценки устойчивого развития экономических субъектов в процессе достижения стратегических целей.

В то же время, проведенный в рамках исследования опрос показал, что на сегодня далеко не все компании в принципе используют какую-либо методологию, позволяющую оценить эффектив-

ность вложений.

В связи с этим представляется, что структуризация применяемых методов и механизмов для достижения компаниями поставленных перед собой целей устойчивого развития позволит более эффективно использовать имеющиеся ресурсы, более точно выбирать целевые аудитории и инструменты воздействия на них, получать более объективную картину результативности принятых решений и совершенных действий. Для наибольшей объективности можно предложить сегментировать инструменты оценки по сферам реализации проектов. Так, можно было бы выделить в отдельные сегменты экологию, пропаганду здорового образа жизни (как среди сотрудников, так и среди других стейкхолдеров), социальную поддержку (включая обеспечение безопасности на производстве), улучшение корпоративных практик организации. Такое разделение позволит использовать для каждого из выделенных сегментов свой собственный набор критериев, позволяющих наиболее точно оценить применяемые инструменты.

Критериями в каждом из сегментов могут выступить следующие: соответствие проекта общей стратегии компании; финансовые результаты проекта и их соответствие ранее поставленным целям; социальные результаты проекта и их соответствие ранее поставленным целям; возможность тиражирования проекта внутри компании и внешними акторами; острота решаемой проблемы; наличие и результаты обратной связи от основных целевых групп проекта.

Дополнительным критерием для всех сегментов могут выступить оценка проекта по создаваемому в России Национальному стандарту для анализа экологических, социальных и управленческих показателей бизнеса [6] и через инструмент, созданный Сбером [10].

Также предполагается, что как минимум в первые годы проведения такой оценки целесообразен сбор мнений экспертов о проектах, критериях оценки, необходимости их изменения. Это позволит откалибровать предлагаемую систему

оценки для повышения ее объективности и эффективности.

Немаловажным фактором итоговой эффективности оценки является то, кто будет заниматься данной оценкой. Проведение оценки сугубо силами сотрудников соответствующей внутренней функции компании может приводить к конфликту интересов, поскольку вольно или невольно при проведении оценки каждый из них может также подвергаться воздействию необходимости достижения установленных лично для него либо для соответствующей функции ключевых показателей эффективности, «улучшению оценки» по тем проектам, в которые данный сотрудник вовлечен прямо или косвенно. С другой стороны, использование исключительно внешней оценки, например, силами аудиторских компаний, может вести к существенному увеличению затрат на проведение данной оценки, а также возможному упущению из внимания каких-либо важных именно для данной компании акцентов. Возможным выходом может стать разработка и принятие на уровне компании либо, что лучше, отраслевой ассоциации отраслевого стандарта по соответствующей оценке, которая позволит, к примеру, проводить такую оценку силами пула независимых экспертов из числа стейкхолдеров компании, представителей академического сообщества, представителей государственных органов на территориях присутствия.

Примерами таких стандартов может служить разработанный в Сбере собственный инструмент ESG-скоринга [10]. В основе данного инструмента заложены рекомендации экспертов и технологии искусственного интеллекта. При помощи инновационной разработки компании среднего и крупного бизнеса могут самостоятельно провести диагностику качества практик в области устойчивого развития [11].

Еще одним примером является разрабатываемый в России собственный национальный стандарт для анализа экологических, социальных и управленческих показателей бизнеса [6]. 12 октября 2022 года между Роскачеством и «Лигой зеленых брендов» было подписано соглашение

о стандартизации созданной Лигой методики оценки устойчивого развития компаний. Важно отметить, что методика не имеет аналогов за рубежом.

Проведенное исследование показало, что изменение геополитических условий деятельности компаний, начиная с 2022 года, повлияло на изменение фокуса в области устойчивого развития. В условиях складывающегося дефицита ресурсов компании переходят к менее затратным и более действенным практикам. Объективное восприятие реальности затруднено уходом из публичного поля существенной части компаний.

Превалирующими практиками устойчивого развития в области здорового образа жизни и спорта являются корпоративные программы для сотрудников, направленные на улучшение состояния здоровья, повышение физической активности, командообразование, вовлечение сотрудников в благотворительные проекты и практики компаний.

В более широком спектре устойчивого развития акцент смещается на социальную сферу, включая развитие территорий присутствия.

Далеко не все компании системно подходят к тематике устойчивого развития: не оценивают на постоянной основе по какой-либо принятой для себя методологии свои инструменты устойчивого развития и результаты их применения.

Авторы исследования предполагают, что для повышения результативности используемых методов и методик, более осознанного и аккуратного использования имеющихся ресурсов, более четкого стратегического видения развития компании в области устойчивого развития, целесообразно внедрять в деятельность компаний систематизированную оценку достигаемых результатов.

Учитывая относительную разноплановость отдельных сегментов повестки устойчивого развития, вместо создания и применения одной единой методики, предлагается сегментировать

ее по секторам, варьируя критерии оценки проектов каждого сектора соответствующим образом.

Отдельное внимание авторы исследования об-

ращают на то, кто именно будет проводить данную оценку для максимизации ее объективности и учета ключевых аспектов деятельности компании.

Библиографический список

1. Афоникин А. И., Журова Л. И. Оценка эффективности стратегий устойчивого развития интегрированных корпоративных систем // Вестник Самарского муниципального института управления. — 2019. — № 3. — С. 46–56.
2. Воробьев А. А. Формирование концептуальной модели устойчивого развития организации: стратегия и перспективы развития. Стратегические решения и риск-менеджмент. — 2022. — DOI: [10.17747/2618-947X-2022-3-226-233](https://doi.org/10.17747/2618-947X-2022-3-226-233).
3. ГОСТ Р ИСО 26000-2012. Национальный стандарт Российской Федерации. Руководство по социальной ответственности.
4. Итоги Премии +1 «Управление изменениями. Визионеры». — 2021. — URL: <https://award.plus-one.ru/award2021> (дата обр. 27.04.2023).
5. Итоги Премии +1 «Управление изменениями. Визионеры». — 2022. — URL: <https://award.plus-one.ru/winners2022> (дата обр. 27.04.2023).
6. Лига зеленых брендов. Роскачество и ЛЗБ оценят экологичность компаний и товаров. — URL: <https://greenbrands.ru/article/roskachestvo-i-lzb-oceniat-ekologichnost-kompaniy-i-tovarov> (дата обр. 28.04.2023).
7. Музеи Русского Севера. Благотворительная программа компании Северсталь. Гранты на проекты 2022. — URL: <https://museums.severstal.com/round/granty-na-proekty> (дата обр. 27.04.2023).
8. Открытость и прозрачность ESG-повестки в условиях новых рисков // Бизнес и общество. — 2022/2023. — № 97. — С. 3–16.
9. Полонская Л. В поисках искреннего голоса. Каким будет диалог между бизнесом и обществом на нынешнем этапе истории? // Бизнес и общество. — 2022/2023. — № 97. — С. 17–24.
10. Проведите диагностику ESG-практик компании с помощью искусственного интеллекта. — URL: <https://sber.pro/esg-scoring-dlya-bisnesa> (дата обр. 28.04.2023).
11. Проверка на устойчивость. Что нужно знать о самодиагностике ESG-практик. — URL: <https://sber.pro/publication/proverka-na-ustoichivost-cto-nuzhno-znat-o-samodiagnostike-esg-praktik> (дата обр. 28.04.2023).
12. Редакция FCongress. Новые отношения: как устроена благотворительность нашего времени. — URL: <https://www.forbes.ru/brandvoice/486954-novye-otnosenia-kak-ustroena-blagotvoritel-nost-nasego-vremeni> (дата обр. 27.04.2023).
13. Тебекин А. В. О необходимости создания новой национальной модели устойчивого развития хозяйствующих субъектов // Журнал исследований по управлению. — 2022. — Т. 8, № 2. — С. 22–34.
14. Тебекин А. В., Куц А. И., Ломакин О. Е. Развитие новой национальной модели устойчивого развития хозяйствующих субъектов: необходимость перехода от ESG к EMCESG // Транспортное дело России. — 2022. — № 3. — С. 8–16. — DOI: [10.52375/20728689_2022_3_8](https://doi.org/10.52375/20728689_2022_3_8).