

Санкт-Петербургский государственный университет

БАРИСЕВИЧ Дмитрий Константинович

Выпускная квалификационная работа

**ИНТЕГРАЦИЯ ПРИЦИПОВ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ**

Направление *38.03.01 «Экономика»*

Основная образовательная программа бакалавриата «Экономика»

Профиль «Менеджмент организации»

Научный руководитель:

Ассистент кафедры

экономической теории и

социальной политики, к.э.н.,

БЕЛОУСОВ Константин Юрьевич

Рецензент:

Доцент кафедры

экономической теории и

экономической политики, к.э.н.,

НОВИКОВ Андрей Владимирович

Санкт-Петербург

2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНЦЕПЦИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ	5
1.1. Формирование и эволюция концепции устойчивого развития	5
1.2. Принципы и цели устойчивого развития	15
ГЛАВА 2. УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ КОМПАНИЙ: ВНЕДРЕНИЕ ПРИНЦИПОВ И ЦЕЛЕЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИЕЙ	25
2.1. Устойчивое развитие компаний	25
2.2. Особенности стратегического корпоративного управления с учетом интеграции принципов и целей устойчивого развития	35
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ИНТЕГРАЦИИ ПРИНЦИПОВ И ЦЕЛЕЙ В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ «БАЛТИКА»	47
3.1. Характеристика и анализ компании «Балтика»	47
3.2. Реализация принципов и целей устойчивого развития в компании «Балтика»	55
3.3. Рекомендации по совершенствованию управления и интеграции принципов и целей устойчивого развития в деятельность компании «Балтика»	66
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	79
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	81
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	88
ПРИЛОЖЕНИЕ 2	92
ПРИЛОЖЕНИЕ 3	93

ВВЕДЕНИЕ

В условиях современной глобализации процессов и циклических колебаний экономики концепция устойчивого развития предприятий становится особенно актуальной. Эффективное функционирование отрасли напрямую зависит от реализации хозяйствующими субъектами механизма устойчивого развития. Устойчивое функционирование предприятий – это, во-первых, залог сбалансированности системы субъекта хозяйства, во-вторых, ключевой фактор продовольственной независимости государства. Более того, это гарантия надежности прямых и обратных связей, показатель гибкости и адаптации к изменениям внешней и внутренней среды.

В настоящее время, все большее количество компаний обращаются к стратегии устойчивого развития, и интегрируют ее в свою деятельность. Стратегия устойчивого развития – это инструмент, обеспечивающий долгосрочное развитие компании за счет выстраивания нового взаимодействия с окружающей средой. Причем это стратегия создания новых возможностей защиты природы на основе специально ориентированного, управляемого экономического роста. Это стратегия, реализация которой предполагает широкое международное сотрудничество и активное участие общественности, всех основных групп населения.

Актуальность данной работы доказывается следующими рассуждениями: с обострением конфликтов человечества и экосистемы, острым становится вопрос обеспечения устойчивого развития с учетом удовлетворения потребностей текущего поколения и сохранения ресурсов для будущих поколений. Для решения данного конфликта мировое сообщество обратилось к концепции устойчивого развития, предусматривающей необходимость одновременного решения социальных, экономических и экологических проблем на национальном и глобальном уровнях. Интеграция принципов и целей устойчивого развития помогает бизнес сообществу понять, как достичь поставленных задач, акцентируя внимание на детализации важнейших шагов на пути к выстраиванию устойчивой деятельности.

Целью данной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию интеграции принципов устойчивого развития в деятельность компании.

Для достижения цели поставлены следующие **задачи**:

1. Выявить этапы развития концепции устойчивого развития и выделить новый – современный этап;
2. Определить и обобщить принципы устойчивого развития;
3. Раскрыть содержание понятия «устойчивое развитие», и основные подходы к управлению устойчивым развитием;

4. Выявить особенности корпоративного управления с учетом интеграции принципов устойчивого развития, показать тенденцию упоминания ЦУР ООН;
5. Определить направления интеграции принципов устойчивого развития компании «Балтика», сформулировать рекомендации по их совершенствованию.

Объектом исследования является устойчивое развитие как составляющая успешного развития компании. Предметом исследования являются направления интеграции принципов и целей устойчивого развития в деятельность компании «Балтика».

При проведении исследования в данной работе использовались следующие методы научного исследования: анализ и синтез, сравнение, систематизация, метод обобщения, а также табличная и графическая интерпретация.

Теоретико-методической базой исследования являются многочисленные литературные источники, посвященные проблемам устойчивого развития, основные научные работы, учебно-методическая литература и аналитические материалы различных авторов в области устойчивого развития, таких российских авторов как Акимова Т.А., Благов Ю.Е., Канаева О.А., Белоусов К.Ю., Аньшин В.М., Вацалова Т.В., Данилов-Данильян В.И., зарубежных: Elkington J., Pescei A., Forrester J., Theodore J.

Структурно работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы из 69 источников, 3 приложений. Первая глава посвящена теоретическим аспектам устойчивого развития и этапам формирования взглядов на концепцию устойчивого развития; вторая глава содержит описание устойчивого развития компаний и особенностей корпоративного управления с учетом интеграции принципов устойчивого развития; третья глава содержит исследования об интеграции принципов и целей устойчивого развития в деятельность компании «Балтика». Текст работы изложен на 94 страницах и включает 4 таблиц и 5 рисунков.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНЦЕПЦИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

1.1. Формирование и эволюция концепции устойчивого развития

На сегодняшний день, в соответствии с основными трудами, декларациями и конференциями, выпущенными и проходившими в мире, традиционно выделяют 4 этапа формирования концепции устойчивого развития.

- I этап – с середины прошлого века по 1972 год;
- II этап – с 1972 года по 1983 год;
- III этап – с 1983 года по 2000 год;
- IV этап – с 2000 года по настоящее время;

Однако, по нашему мнению, представляется возможным выделить современный этап из этапа IV, с датированием от 2015 года по настоящее время.

В таблице 1 представлена взаимосвязь этапов развития устойчивого развития и событий, которые им соответствовали:

Таблица 1. Этапы развития концепций устойчивого развития¹

Этап	Событие
1 этап – середина прошлого века – 1972 год	Мировые проблемы понимания ограниченности и истощенности ресурсов. Предпосылки формирования концепции устойчивого развития. Разработка научных математических моделей: Мир-1, Мир-2, Мир-3 (Дж. Форрестер).
2 этап – 1972 год – 1983 год	Доклад Римского клуба «Пределы роста»; Первая Всемирная конференция по окружающей среде в Стокгольме; Программа ООН по окружающей среде; Доклад Римского клуба «Человечество у поворотного пункта»; «Пересмотр международного порядка»; «Цели человечества»; «За пределами века расточительства»; Доклад «Будущее

¹ Составлено по материалам лекций Белоусова К.Ю. и учебного пособия Экономика устойчивого развития: Учеб. Пособие // Т.А. Акимова, Ю.Н. Мосейкин. – М. ЗАО «Издательство «Экономика», 2009. С 34-48.

	мировой экономики»; Найробская декларация.
3 этап – с 1983 года по 2000 год	Учреждение МКОСР; Доклад «Наше общее будущее»; «За пределами роста»; Доклад Римского клуба «Первая глобальная революция»; КОСР-92; Рио+5; Создание GRI; «Киотский протокол».
4 этап – с 2000 года по 2015 год	«Глобальный договор»; «Декларация тысячелетия»; «Йоханнесбургский план», Рио +20.
5 этап – с 2015 года по настоящее время	Парижское соглашение по климату; Цели устойчивого развития 2030.

Далее следует рассмотреть более подробно основные события на каждом этапе развития. По мере развития общества, все большее значение приобретали вопросы, связанные с поиском смысла существования и предназначения человека. Бесконечный поток философских размышлений и призывов ко вниманию судьбы человека, привел к пониманию того фактора, что человек имеет огромное могущество, и при безрассудном его использовании человеку грозит непоправимая катастрофа.² Современное общество имеет большую продолжительность жизни, больше возможностей для развития, большие ресурсы для производства. Родилось понятие научно-технической революции, безусловно повлекшей за собой экономический рост, повышение уровня жизни населения, рост доходов, а также постепенное истощение ресурсов. В процессе возрастания могущественности современного человека, все очевиднее становилось отсутствие в нем какого-либо чувства ответственности.

К возникновению концепции устойчивого развития человечество подвели предпосылки, которые можно разделить на экологические (*исчерпание природных ресурсов, загрязнение окружающей среды, исчезновения видов флоры и фауны*), экономические (*экспансивное поведение бизнеса, безответственное производство и потребление, безработица*) и социальные (*мировая бедность, экстремизм, ущемление прав меньшинств, рост населения*). Формирование общества потребления, господство общества потребления, проблема «Север-Юг», господство ресурсоразрушающих технологий – все это стало тем самым триггером, который привел к созданию «Римского клуба». Эта организация, являясь

² Человеческие качества: Пер.с англ./ А. Печчеи. – М.: Издательство «Прогресс» Москва, 1980. – С.

своего рода клуба по интересам, начала привлечение мирового сообщества к глобальным проблемам, через свои доклады, где представлялась методика оценки глобального кризиса. Однако, нельзя сказать, что широкая общественность разделяла идеи «Римского клуба», отсутствие желания признать нарастающую актуальность глобальных проблем, побуждало к созданию научного обоснования концепции устойчивого развития.

Разработать научно-математическую модель для наглядного представления развития общества было предложено Джей Райту Форрестеру в 1970 году. Он разработал модель, состоящую из сорока линейных уравнений, описывающих связь между представленными переменными. На смену подвергавшейся многократной критике модель «Мир-1» пришла модель «Мир-2», в которой были устранены некоторые погрешности и ошибки. «Мир-1» и «Мир-2» стали первыми обоснованными компьютерными моделями, предназначенными для исследования тенденций мирового развития на долгосрочную перспективу.³ Стоит отметить, что на данном этапе концепция устойчивого развития рассматривалась исключительно как концепция макроуровня.⁴

Первые попытки рассмотрения устойчивого развития не в глобальном контексте были представлены Д. Медоузом в первом докладе «Римского клуба», под названием «Пределы роста» (1972 год). В документе рассматривались четыре сценария: *продолжение истощения ресурсов; неограниченность ресурсов; ограничение роста населения и техногенеза и стабилизационный сценарий*. Стало очевидно, что если темпы промышленного роста сохранятся, то это приведет к непереносимой гибели человечества уже в конце XX века, и что необходимо пересмотреть системы ценностей, к которой привык социум. В следующем докладе «Римского клуба», который назывался «Человечество у поворотного пункта» (1974 года), подготовленном под началом М. Месаровича и Э. Пестеля, была осуществлена региональная дифференциация динамики и прогнозов экономического развития и экологических ситуаций. Всю планету представили в виде 10 регионов (Северная Америка, Западная Европа, Япония, Австралия, Южная Америка, СССР, Восточная Европа, Латинская Америка, Северная Африка, Ближний Восток, Тропическая Африка, Южная Азия и Китай). Авторы пришли к выводу, что миру угрожает

³ Мировая динамика: Пер. с англ./ Д. Форрестер. – М.: ООО «Издательство АСТ»: СПб.: Terra Fantastica, 2003. – С. 155-158

⁴ Белоусов К. Ю. Современный этап эволюции концепции устойчивого развития и формирование парадигмы корпоративной устойчивости // ПСЭ. 2013. №1 (45). [Электронный доступ]: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyy-etap-evolyutsii-kontseptsii-ustoychivogo-razvitiya-i-formirovaniye-paradigmy-korporativnoy-ustoychivosti> (дата обращения: 28.04.2020).

не глобальная катастрофа, а серия кризисов в регионах, часть из которых наступит раньше, чем было предсказано в первом докладе «Римского клуба».⁵

Первые работы «Римского клуба» произвели большой фурор и отразили всеобщую озабоченность людей состоянием окружающей среды и перспективами развития цивилизации. Сейчас в «Римский клуб» входят около 70 влиятельных представителей международного финансового капитала, транснациональных корпораций, политических деятелей, ученых, деятелей культуры и т.д. Именно первые труды «Римского клуба» подтолкнули мировое сообщество, а именно Генеральную Ассамблею ООН к разработке международных программ по защите окружающей среды и ее развитию.

В начале лета 1972 года, в Стокгольме состоялась первая Всемирная конференция ООН по окружающей среде, в ней приняли участие представители более чем 100 стран. Именно тогда, впервые генеральный секретарь конференции, Курт Вальдхайм, определил понятие «экоразвитие» как экологически ориентированное социально-экономическое развитие, при котором рост благосостояния людей не сопровождается ухудшением среды обитания и деградацией природных систем. Идея экоразвития рассматривалась как одна из главных задач современности, и задача чрезвычайно сложная. Эта задача предполагала глобальное изменение мирового развития, стратегии использования и распределения ресурсов, сильные преобразования в экономике и межгосударственных отношениях. Прежде чем были сформулированы принципы экоразвития, которые можно было бы приложить к решению поставленных задач, необходимо было произвести работу по анализу стран и регионов. Анализ предлагалось проводить по данным направлениям:⁶

- Общий вывод о характере динамики в мире, прогнозирование развития экологической и экономической картины;
- Составление прогнозов состояния биосферы, больших природных комплексов в регионах и изменений климата под действием деятельности человека;
- Подготовка сотрудничества между странами и координация направлений сил в сфере решения задач экоразвития;

Для реализации новых задач была организована новая структура – Программа ООН по окружающей среде (ЮНЕП). В первые задачи ЮНЕП входили разработки рекомендаций по наиболее острым и важным проблемам экологического кризиса, который вот-вот должен

⁵ Экология. Природа - Человек - Техника: Учебник для вузов / Акимова Т.А., Кузьмин А.П., Хаскин В.В. - М.: Юнити-Дана, 2001. – С. 34

⁶ Экономика устойчивого развития: Учеб. Пособие // Т.А. Акимова, Ю.Н. Мосейкин. – М. ЗАО «Издательство «Экономика», 2009. – С. 36

был произойти. Международные программы ООН предполагают коренное изменение хода мирового развития, и пересмотр объемов использования и распределения ресурсов, а также глубокие преобразования межгосударственных отношений.

Через 10 лет после Стокгольмской конференции, в Найроби прошла Ассамблея ООН, которая подвела итоги мероприятий, намеченных в соответствии с декларацией 1972 года. В Найробской декларации отмечалось, что экологический кризис усугубляет и усиливает мировые бедность и расточительство, а это ведет к переработке природной среды, таким образом Плану действия, принятому на Стокгольмской конференции в 1972 году, можно дать удовлетворительную оценку.

Третий этап эволюции концепции устойчивого развития хоть и начинается событием 1983 года, а именно созданием Международной комиссии по окружающей среде и развитию, однако ключевой датой и повлекшей за ней событием, по нашему мнению, является – отчет МКОСР под названием «Наше общее будущее». Именно в отчете МКОСР «Наше общее будущее» прозвучала мысль об ответственности перед будущими поколениями. Доклад содержал восемь ключевых направлений работы для обеспечения устойчивого развития, а именно: *население; человеческие ресурсы; промышленность; продовольственная безопасность; биологические виды и экосистемы; проблемы урбанизации; управление общественными благами; энергетика*. После публикации отчета МКОСР в международный обиход вошло поменявшее мировоззрение общества понятие – «sustainable development».

В целом, цель создания МКОСР заключалась в том, чтобы вскрыть проблемы, объединяющие экологическую и социально-экологическую озабоченность людей в разных регионах мира. Главной задачей МКОСР стала разработка целей и долгосрочных стратегий для будущего развития. В работе Международной Комиссии был сделан интересный вывод о том, что невозможно решать глобальные экологические проблем в не их связи с проблемами экономического, политического, технического и социального характера. Комиссия заявила, что экономика должна удовлетворять нужды людей, но ее рост должен вписываться в пределы экологических возможностей планеты.

В июне 1992 года в Рио-де-Жанейро состоялась конференция ООН по окружающей среде и развитию. В ней приняли участие представители уже 179 государств, а также представители многих неправительственных организаций, научных и деловых кругов. На конференции был принят ряд важных документов, в том числе:⁷

- Декларация Рио по окружающей среде и развитию;

⁷ Экономика устойчивого развития: Учеб. Пособие // Т.А. Акимова, Ю.Н. Мосейкин. – М. ЗАО «Издательство «Экономика», 2009. – С. 39

- Повестка дня на XXI век;
- Заявление о принципах глобального консенсуса по управлению, сохранению и устойчивому развитию всех видов лесов;
- Конвенция о биоразнообразии;
- Рамочная конвенция об изменении климата;

Через все труды КОСР-92 красной нитью тянулась концепция устойчивого развития, в основе которой лежал концепт социально-экономического развития, при котором удовлетворение жизненных потребностей поколения людей, которые живут сейчас достигается без того, чтобы поколения, которые будут жить после, были лишены возможности достигнуть такого же удовлетворения из-за того, что природные ресурсы исчерпаются.

По нашему мнению, Рио-де-Жанейрская конференция по окружающей среде и развитию, является весьма историческим и важным событием. Во-первых, общество и бизнес получили конкретные задачи для развития, а во-вторых, была четко обозначена стратегия устойчивого развития, разработанная согласно триединому подходу.

Одновременно с КОСР-92 в Бразилии, проходил Глобальный форум между неправительственными организациями. Данный форум привлек более 29 тысяч участников из более чем 160 стран и 7000 национальных и международных представителей бизнеса. К его началу были выстроены следующие идеи:⁸

- Экономическое развитие без развития экологии ведет к пути преобразованию Земли в пустыню;
- Экология без развития экономики сохраняет нищету и несправедливость;
- Равенство без развития экономики способствует нищете для каждого;

Как было упомянуто ранее, на конференции ООН по окружающей среде и развитию была утверждена Повестка дня на XXI век, данный документ содержал в себе рекомендации по подготовке государств и в целом мирового сообщества к решению экологических, экономических и социальных проблем. Для дальнейшего поддержания исполнения данной Повестки в 1997 году проводился Саммит Земли +5 (Рио-92+5). На специальной сессии Генеральной ассамблеи ООН подтверждалась важность следования принципам, принятым ранее, однако выражалось большое беспокойство относительно тенденций развития общества в области устойчивого развития.

⁸ Конференция ООН по окружающей среде и развитию - подготовительный процесс и итоги // Коптюг В.А. Конференция ООН по окружающей среде и развитию (Рио-де-Жанейро, июнь 1992 года). - Новосибирск: СО РАН, 1992. - С.5-23.

Ознаменованием начала нового этапа развития концепции устойчивого развития можно считать принятия Глобального договора ООН (с 1999 по 2000 гг.), основной целью которого было поощрение социально ответственного бизнеса и предоставление отчетности о деятельности в данной области. Помимо этого, корпоративная устойчивость стала пониматься компаниями как создание долгосрочных ценностей в четырех ключевых областях: финансовой, экологической, социальной и этической.⁹ В широком смысле, Глобальный Договор представляет собой систему взаимодействий учреждений ООН и выдвигает принципы социально-ответственного бизнеса. Данный документ также содержит десять общих принципов, которым должны следовать компании: *принципы в области прав человека, трудовых отношений, борьбы с коррупцией и охраны окружающей среды.*

По нашему мнению, на сегодняшний день можно рассуждать о том, что принципы Глобального договора, включенные в корпоративное управление разных компаний, признаются показателями ответственной деловой практики и добросовестной репутации, необходимыми для выхода на международный уровень деятельности и партнерства.

Еще более важным документом, принятым на данном этапе, можно считать Декларацию тысячелетия (2000 год), в рамках которой, были приняты восемь целей развития тысячелетия (с 2000 по 2015 гг.). 6 из 8 целей имели социальную направленность (*борьба с нищетой и голодом, обеспечение образования, обеспечение гендерного равенства, детство и материнство, а также борьба с заболеваниями*), 1 экологическая (*обеспечение экологической устойчивости*), и 1 экономическая (*формирование глобального партнерства*). Помимо этого, были представлены фундаментальные ценности, соблюдение которых, послужит вектором развития для международных отношений 21 века: *свобода, равенство, солидарность, терпимость, уважение к природе, общая обязанность.*

Наиболее приближенным к современным реалиям документом ООН является - «Йоханнесбургский план» 2002 года, в котором идеально соблюден баланс между концепцией устойчивого развития, партнерствами неправительственных организаций, а также бизнесом.

В 20х числах июня 2012 года прошла еще одна конференция ООН по устойчивому развитию в Рио-Де-Жанейро. Эта конференция называлась Рио +20, так как прошла спустя 20 лет после конференции в Рио-Де-Жанейро в 1992 году. Главный итог конференции – лидеры многих стран мира вновь обратились к теме устойчивого развития и по итогу этой конференции была принята очередная декларация, которая называлась «Будущее, которого

⁹ Глобальный договор ООН // Официальный сайт Национальной сети Глобального договора ООН в России [Электронный доступ] - <http://www.globalcompact.ru/about/> (Дата обращения 29.04.2020)

мы хотим». Этот документ определяет основные принципы перехода к устойчивому развитию, подразумевающему экономический и социальный прогресс при условии сохранения благоприятной окружающей среды. В декларации подчеркивается, что добиться результатов в этом направлении можно, лишь действуя одновременно на местном, национальном, региональном и глобальном уровнях. Еще одним достижением форума являлось признание мировым сообществом факта, что достижение успешного развития на длительный период времени можно достичь только на основе принципов «зеленой» экономики. Причем, предложения по развитию «зеленой» экономики изначально предусматривались одновременным обеспечением решения приоритетных социально-экономических задач, включая проблемы занятости и улучшения условий жизни людей¹⁰.

Современным этапом эволюции концепции устойчивого развития можно считать период с 2015 года по настоящее время. Он характеризуется такими важными документами, как: Парижское соглашение по климату и Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года.

Парижское соглашение по климату принято 12 декабря 2015 года по итогам 21-й конференции Рамочной конвенции об изменении климата (РКИК; 1992) в Париже. Официальное название документа - Парижское соглашение согласно Рамочной конвенции об изменении климата (Paris Agreement under the United Nations Framework Convention on Climate Change). Его поддержали все 197 участников РКИК (193 страны-члена ООН, а также Палестина, Ниуэ, Острова Кука и ЕС). Оно должно заменить ограничивающий выбросы парниковых газов Киотский протокол, действие которого заканчивается в 2020 году. Новое соглашение по форме представляет собой гибридный документ, который состоит из юридически обязательного протокола РКИК ООН и серии решений конференции РКИК.¹¹

Парижское соглашение в отличие от Киотского протокола включало в себя ряд очень ключевых изменений: во-первых, ответственность и обязательства по сокращению выбросов парниковых газов берут на себя все страны, независимо от их экономического развития; во-вторых, цифровые ограничения по выбросу, к примеру CO₂, каждая страна устанавливает самостоятельно; в-третьих, создается новый международный экономический инструмент, позволяющий странам финансировать проекты по снижению выбросов в других странах; в-четвертых, Парижское соглашение не является инструментом

¹⁰ Итоговый документ Конференции ООН по устойчивому развитию «Рио+20» «Будущее, которого мы хотим» [Электронный доступ] <http://www.uncsd2012.org/thefuturewewant.html> (Дата обращения 12.11.19)

¹¹ Парижское соглашение по климату. Цель, структура, история документа // Официальный сайт информационного агентства ТАСС [Электронный доступ] - <https://tass.ru/info/6917170> (Дата обращения 29.04.2020)

строгого контроля и принуждения к исполнению, это своего рода простое разрешение комиссии международных экспертов, проверять информацию, предоставляемую странами об их достижениях по сокращению выбросов.

Самым важным событием современного этапа развития концепции устойчивого развития, по нашему мнению, следует считать принятие Повестки в области устойчивого развития 2030. Именно в сентябре 2015 года в ходе встречи на высшем уровне по устойчивому развитию, состоявшейся в Центральных учреждениях Организации Объединенных Наций в Нью-Йорке, 193 государства – члены Организации Объединенных Наций официально приняли новую программу в области устойчивого развития, озаглавленную «Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года». Данная повестка дня включает 17 целей и 169 задач.¹²

Это в некоем роде универсальный и всеобъемлющий план преобразовательного характера, призванный стимулировать действия и объединять усилия, которые искоренят нищету и обеспечат построение более устойчивого мира. Цели в области устойчивого развития являются глобальными, но при этом учитывают особенности разных стран. Все цели взаимосвязаны, поэтому усилия по их достижению должны носить комплексный характер.¹³

На сегодняшний день, во многих странах, в том числе и в России, созданы национальные проекты показателей достижения ЦУР ООН. Согласно Федеральной службе государственной статистики, проект перечня национальных показателей достижения ЦУР разработан в соответствии с резолюцией Генеральной Ассамблеи ООН A/RES/71/313 от 6 июля 2017 года по разработке национальных наборов показателей ЦУР, исходя из национальных приоритетов, местных условий и имеющегося статистического потенциала.

Национальный набор показателей ЦУР предназначен для осуществления контроля за достижением целей устойчивого развития на национальном уровне. В нем отражены национальные особенности и учтены задачи, определенные в Указе Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года», стратегических документах Правительства Российской Федерации, а также национальных и федеральных проектах.

¹² Повестка дня в области устойчивого развития // Официальный сайт ООН, [Электронный доступ] - <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/about/development-agenda/> (Дата обращения 07.11.19).

¹³ Официальный сайт Открытой школы устойчивого развития, [Электронный доступ] - <http://sdg.openshkola.org> (Дата обращения 29.04.2020)

В дальнейшем национальный набор показателей ЦУР будет использоваться при подготовке национальных докладов и публикаций о достижении целей устойчивого развития в Российской Федерации.¹⁴

Подводя итог можно сделать вывод о выделении сразу нескольких этапов становления устойчивого развития, начиная с середины прошлого века и по наши дни. Первый этап – предпосылки становления, когда все больше людей начало задумываться о вещах, которые угрожают существованию планеты. Второй этап – формирования «Римского клуба», организации международных конференций и распространение идей о проблемах для широкой публики. Третий этап – после 1983 года, который ознаменовался учреждением Всемирной комиссии по окружающей среде и развитию, докладом «Наше общее будущее» 1987 года, в котором впервые были даны направления к решению глобальных проблем на основе учета всех аспектов. Именно этот доклад дал определение термину «устойчивое развитие». Четвертый этап – важнейшие документы для развития концепции устойчивого развития – «Глобальный договор» и «Декларация тысячелетия», показывающие промежуточные результаты работы мирового сообщества над устойчивым развитием.

И наконец, пятый современный этап – ЦУР ООН, как логическое продолжение целей, которые были сформулированы в Декларации тысячелетия, и подразумевающие собой ликвидацию нищеты, защиту прав человека, обеспечение гендерного равенства и равенства между странами, а также борьбу с изменением климата. Эти цели являются комплексными и неотделимыми друг от друга, а также обеспечивают сбалансированность всех трех компонентов устойчивого развития: экономического, социального и экологического.¹⁵ Иными словами, речь идет о новой форме мирохозяйственной деятельности и общественного мировоззрения.¹⁶ Мы отмечаем, что эволюция концепции устойчивого развития продолжается и в настоящее время, то есть происходит «здесь и сейчас», это дает возможность современному (нынешнему) поколению становиться неотъемлемой частью этого процесса.¹⁷

¹⁴ Национальный набор показателей ЦУР // Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный доступ] - <https://www.gks.ru/sdg/national> (Дата обращения 29.04.2020)

¹⁵ Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года // Официальный сайт ООН [Электронный доступ] <https://undocs.org/ru/A/RES/70/1> (Дата обращения 07.11.19).

¹⁶ Шумилова Ю.В. Концепция устойчивого развития в неустойчивом мире // Вестник МАН РС. 2017. №1. [Электронный доступ] - <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-ustoychivogo-razvitiya-v-neustoychivom-mire> (Дата обращения: 26.04.2020).

¹⁷ Пылыпив И.В. Научные подходы к интерпретации концепции «устойчивого развития» // Вопросы науки и образования. 2017. №11(12) [Электронный доступ] - <https://cyberleninka.ru/article/n/nauchnye-podhody-k-interpretatsii-kontseptsii-ustoychivogo-razvitiya> (Дата обращения: 26.04.2020).

Стоит отметить устойчивый интерес мирового сообщества в решении экономических, экологических и социальных проблем. На сегодняшний день уже можно видеть изменение текущего состояния вышеупомянутых областей развития: сокращается расточительное потребление природных ресурсов, разрабатываются дополнительные меры по их возобновляемости, в развивающихся странах наблюдается положительный экономический рост, оказывается активная социальная поддержка населению и пр.

1.2. Принципы и цели устойчивого развития

Обращаясь к вопросу о принципах устойчивого развития, наиболее распространенными и цитируемыми считаются принципы, изложенные в Декларации по окружающей среде и развитию, а также в материалах XIX специальной сессии Генеральной Ассамблеи ООН. Каждый из 27 принципов направлен на создание баланса между социумом, экономикой и экологией, а также на определение места государства в процессе устойчивого развития (см. приложение 1). В научном обществе существует мнение, что принципы устойчивого развития можно классифицировать: принципы как базовые положения концепции (принципы первого порядка) и принципы как стратегические направления (принципы второго порядка).¹⁸

К принципам первого порядка можно отнести принцип ответственности перед будущими поколениями, включающий в себя справедливое удовлетворение потребностей и равенство возможностей развития. В эту же категорию возможно отнесение принципа о доступности здоровой и плодотворной жизни в гармонии с природой для всех людей. Обобщенный принцип, гласящий о том, что потребление, производство и любая иная экономическая деятельность должны развиваться сбалансированно, в рамках коэволюции общества и природы, также может быть отнесен к базовым принципам устойчивого развития.

Нельзя не упомянуть принцип справедливости, который до недавнего времени определялся как соответствие между действиями людей и их общественным признанием, но приведенный ранее принцип равенства возможностей для нынешних и будущих поколений требует его распространения на будущие поколения.

Принципы второго порядка могут рассматриваться каждым государством индивидуально, в общем виде сюда можно отнести принцип неотрывности рассмотрения устойчивого развития защита окружающей среды и общего процесса развития, а также принципы триединого подхода. Социально – экономическое и экологическое развитие

¹⁸ Уткина Н.А. Принципы устойчивого развития: классификация, взаимосвязи, практическая реализация // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 3.; [Электронный доступ] - <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=6406> (дата обращения: 30.03.2020).

должно использоваться для значительного улучшения качества жизни людей и условий их жизнедеятельности, без вреда экосистеме. Сюда же представляется возможным отнести принцип 5: искоренения бедности — необходимого условия устойчивого развития. Очевидно, что существенные разрывы в доходах населения являются ограничением устойчивого развития, поскольку низким слоям населения приходится думать о простом физическом выживании, нежели о разумном потреблении.

Помимо этого, к стратегическим принципам относится принцип обучения граждан, и обеспечения доступности к информации, касающейся окружающей среды и устойчивого развития. В процессе реализации основных идей устойчивого развития возрастает значение вопросов рационализации масштабов и структуры личного потребления населения, поэтому принцип поощрения рационального использования также можно отнести к стратегическому.

Ведущая роль в создании условий, обеспечивающих реализацию задач и целей устойчивого развития, принадлежит государству, поэтому оно должно налаживать устойчивое международное сотрудничество и глобальные партнерства с целью повышения эффективности перехода к устойчивому развитию, которое не может быть осуществлено каждой страной отдельно.

Помимо вышеупомянутой классификации 27 принципов, в настоящее время существуют и принципы устойчивого развития, получившие международное признание в результате доклада Комиссии Брундтланд (1987). Эти принципы заключаются в следующем: 1. Справедливость между поколениями; 2. Использование и сохранение природных ресурсов; 3. Защита окружающей среды; 4. Принцип предосторожности; 5. Принцип «загрязнитель платит»; 6. Принцип ответственности за помощь и сотрудничество; 7. Искоренение нищеты.

По нашему мнению, представляется возможным обобщение двух представленных классификаций принципов устойчивого развития. Как один из вариантов, мы можем предложить следующее:

Принцип справедливости и равенства: данный принцип должен предполагать учет двух основных аспектов – равенство внутри поколения и равенство между поколениями. Более того, следует учитывать закрепленное право каждого поколения пользоваться культурными и природными ресурсами прошлого поколения, а также сохранять такое наследие для будущих поколений.

Принцип интеграции: в смысл данного принципа заключается в объединении социального, экономического, экологического, а также гуманитарного-правового аспектов

развития общества, а также возможность интеграции данных аспектов в отрасль или компанию.

Принцип несения ответственности: предполагает несения странами (отраслями/компаниями) ответственности за использование ресурсов в рамках международного права. В то же время этот принцип налагает на страны (отрасли/компанияи) ряд обязательств, например таких как: бережное использование природных ресурсов, защита биоразнообразия и уменьшение негативного эффекта от чрезмерного использования. Более того, следует осуществлять экологическую оценку всех инвестиционных проектов, что будет способствовать своевременному выявлению негативного эффекта.

Принцип коммуникации и сотрудничества (партнерства): данный принцип предусматривает, что государства должны сотрудничать в целях укрепления внутреннего потенциала в области устойчивого развития путем улучшения научного понимания и обмена научными и техническими знаниями, а также активизации развития, адаптация, распространение и передача технологий, включая новые и инновационные технологии.

Принцип сохранности и защиты: этот принцип требует, чтобы природные ресурсы Земли были использованы таким образом, чтобы они могли быть сохранены и расширены для будущего поколения. Для укрепления устойчивого развития необходим эффективный механизм защиты окружающей среды. Поэтому существует необходимость в разработке методов и технологий, которые могут потребовать минимального использования природных ресурсов, а также их восстановления и преумножения.

Принцип эффективного управления: данный принцип описывает прозрачное и ответственное управление всеми ресурсами (социальными, экономическими и экологическими), учет социальных, политических и экономических приоритетов, с целью справедливого и устойчивого развития. В данный принцип должен сбалансировать соблюдение правовых норм, норм права человека, закона и пр.

Таким образом, мы предприняли попытку представления обобщенного варианта всего многообразия принципов устойчивого развития. Более того, хочется отметить, что для улучшения и защиты окружающей среды от негативного влияния общества должна существовать устойчивая связь между этой окружающей средой и непрерывным развитием. Концепция устойчивого развития основана на представлении о том, что природные ресурсы должны использоваться на благо как нынешнего, так и будущего поколения. Очевидно, что рост промышленной активности во всем мире требует использования природных ресурсов, которые катастрофически истощаются. В настоящее время во всем мире признана необходимость сохранения и эффективного использования ресурсов, а также введение

экологически безопасной корпоративной политики. Страны нуждаются в экологической политике и планировании, основанных на локальных потребностях. Наконец, устойчивое развитие должно перейти от простого обдумывания в реальность, все страны (как развитые, так и развивающиеся) должны двигаться к новому мировому порядку. Более того, если следовать принципам устойчивого развития, то, безусловно, с экономическим ростом и промышленным развитием все страны смогут обеспечить достойную защиту окружающей среды.

По нашему мнению, стоит отметить, что принципы устойчивого развития и принципы устойчивого развития компании могут иметь ряд отличий, поскольку вторые несут в себе более узкое описание.

Рассматривая концепцию устойчивого развития, нельзя обойти стороной цели устойчивого развития. Повестка дня на период до 2030 года является межправительственным соглашением, которое предназначено для руководства глобальными усилиями в области устойчивого развития в течение следующих пятнадцати лет (с 2015 по 2030 гг.). В рамках Повестки была создана открытая рабочая группа, состоящая из представителей 70 стран, а центральным пунктом являлись Цели устойчивого развития ООН (ЦУР ООН). Данные цели пришли на замену целям развития тысячелетия, на завершение того, что не было достигнуто ранее.

Далее, мы предлагаем кратко рассмотреть содержание целей устойчивого развития ООН (ЦУР):

Цель 1: Повсеместная ликвидация нищеты во всех ее формах. Данная цель предполагает активную борьбу с нищетой в странах Восточной и Юго-Восточной Азии, а также в Африке и к югу от Сахары. Очевидно, что борьба с нищетой должна быть приоритетом для всех стран, даже для тех, где нищета имеет низкий уровень. Помимо экономического роста, обеспечивающего стабильный уровень занятости, следует обратить внимание на различные виды социальной защиты.

Цель 2: Ликвидация голода, обеспечение продовольственной безопасности и улучшение питания, и содействие устойчивому развитию сельского хозяйства. В рамках данной цели рассматриваются вопросы истощения и деградации биосферы, а также климатические изменения, которые ударяют по стабильности жизни населения. Несмотря на то, что на данный момент человечество имеет достаточное количество запасов пресной воды, идеальные сельскохозяйственные условия, а также биологическое разнообразие, в будущем, при неправильном использовании, этого может быть недостаточным для развития новых поколений.

Потребление пищи оказывает влияние как на планету, так и на людей. Очевидна связь между уровнем голода, экономическим ростом и устойчивым развитием, однако, эта связь должна быть дополнительно оценена, чтобы понять последствия и тенденции в краткосрочном и долгосрочном периоде.¹⁹

Цель 3: Обеспечение здорового образа жизни и содействие благополучию для всех в любом возрасте. Обеспечение устойчивости здорового образа жизни является главным условием увеличения продолжительности жизни и борьбы со смертностью. Ключевым аспектом в борьбе с распространением заболеваний, является финансовый аспект. Укрепление данного аспекта позволит развить такие области, как санитария, гигиена и доступность медицинских услуг, а также образование в сфере борьбы с загрязнением воздуха.

Цель 4: Обеспечение всеохватного и справедливого качественного образования и поощрение возможности обучения на протяжении всей жизни для всех. Данная цель в большей степени касается развивающихся стран, где все еще вопрос доступности образования стоит достаточно остро. Решение задач в рамках данной цели могут способствовать повышению доступности образования, созданию пригодных учебных заведений, а также повышению общего количества квалифицированного педагогического персонала.

Цель 5: Обеспечение гендерного равенства и расширение прав и возможностей всех женщин и девочек — это необходимое условие для создания мира с нулевым голодом, в котором все женщины и мужчины, девочки и мальчики могут осуществлять свои права человека, в том числе право на достаточное питание.²⁰ Несмотря на то, что в 21 веке в развитых странах вопрос гендерного равенства решен, а его нарушение ведет за собой широкий общественный резонанс, в развивающихся странах он является актуальным.

Цель 6: Обеспечение наличия и рационального использования водных ресурсов и санитарии для всех. Варварская и непродуманная экономика, а также слабая инфраструктура лишает доступа к водным ресурсам миллионы людей несмотря на то, что запасов пресной воды на планете достаточно для спокойного существования. Многие предприятия, считают для себя Цель 6 наиболее приоритетной для решения, поскольку ухудшение водной ситуации неминуемо повлечет за собой проблемы продовольственного характера.

¹⁹ Marques A. Economic growth, sustainable development and food consumption: Evidence across different income groups of countries // Journal of Cleaner Production. 2018. №196. [Электронный доступ] - <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652618316603> (Дата обращения 31.03.2020)

²⁰ Гендерное равенство // Официальный сайт Всемирной продовольственной программы ООН (WFP), [Электронный доступ] <https://ru.wfp.org/gender-equality> (Дата обращения 31.03.2020)

Цель 7: Обеспечение всеобщего доступа к недорогим, надежным, устойчивым и современным источникам энергии для всех. Доступность к энергоснабжению, а именно: увеличение доли возобновляемых источников энергии, повышение энергоэффективности, активизация межстранового сотрудничества по вопросам исследований и технологий в области экологически чистой и возобновляемой энергетики, и энергоэффективности, являются ключевыми задачами для решения в рамках данной цели.

Цель 8: Содействие поступательному, всеохватному и устойчивому экономическому росту, полной и производительной занятости и достойной работе для всех. Поддержка стабильного экономического роста, повышение производительности труда (посредством технической и инновационной модернизации), содействие проведению ориентированной на развитие политики – это ключевые задачи, которые ставит ООН перед странами.

Цель 9: Создание стойкой инфраструктуры, содействие всеохватной и устойчивой индустриализации и инновациям. Для создания стойкой инфраструктуры следует активно содействовать всеохватной и устойчивой индустриализации, повысить уровень занятости в промышленности и долю промышленного производства в валовом внутреннем продукте. Помимо этого, создать условия финансовой, технологической и технической поддержки африканских стран, наименее развитых стран, развивающихся стран.

Цель 10: Сокращение неравенства внутри стран и между ними. Одним из самых ярких неравенств – является неравенство доходов. С каждым годом разрыв в доходах между странами имеет тенденцию к сокращению, однако внутри стран неравенство доходов растет. Для борьбы с этим явлением всем странам рекомендована политика, выстроенная на принципе всеобщности, то есть экономическая политика, политические и социальные стратегии должны нести всеобщий характер и гарантировать равный доступ к возможностям для всех.

Цель 11: Обеспечение открытости, безопасности, жизнестойкости и экологической устойчивости городов и населенных пунктов. Под эффективным планированием и управлением предполагается: эффективное использование ресурсов, уменьшение уровня загрязнения, доступность основных услуг, а также сохранение всемирного культурного и природного наследия. Стоящие перед городами проблемы могут решаться по ходу поступательного развития и роста за счет более эффективного использования ресурсов.

Цель 12: Обеспечение перехода к рациональным моделям потребления и производства. Потребление природных ресурсов растет быстрыми темпами, большинство государств неизбежно сталкиваются с проблемами загрязнения воздуха, водных ресурсов и почвы. Данная цель предполагает поощрение и стимулирование отраслей, предприятий и

потребителей, использующих энергоэффективные ресурсы, а также способы утилизации токсичных отходов и загрязняющих веществ.

Цель 13: Принятие срочных мер по борьбе с изменением климата и его последствиями. Как уже говорилось ранее, рост спроса провоцирует рост предложения и производства, что в свою очередь создает негативный экологический эффект, связанный с изменением климата. Ключевым фактором, влияющим на изменение климата, являются выбросы парниковых газов, которые повышают среднюю температуру Земли. Поскольку изменение климата неминуемо сказывается в том числе и на экономике, данная цель включена в список приоритетных для решения.

Цель 14: Сохранение и рациональное использование океанов, морей и морских ресурсов в интересах устойчивого развития. Загрязнение окружающей среды, изменение климата и нерациональное использование ресурсов неминуемо сказались и на акватории планеты. Устойчивость открытого океана и глубокого моря может быть достигнута только посредством международного сотрудничества по защите уязвимой среды обитания.

Цель 15: Защита и восстановление экосистем суши и содействие их рациональному использованию, рациональное лесопользование, борьба с опустыниванием, прекращение и обращение вспять процесса деградации земель и прекращение процесса утраты биоразнообразия. Экосистема суши играет самую важную роль в устойчивой жизни человека, это источник многочисленных ресурсов питания.

Цель 16. Содействие построению миролюбивого и открытого общества в интересах устойчивого развития, обеспечение доступа к правосудию для всех и создание эффективных, подотчетных и основанных на широком участии учреждений на всех уровнях. Для создания адекватных и мирных условий существования общества необходима справедливая система правосудия. Общемировая практика показывает, что судебные органы и органы защиты являются наиболее коррумпированными среди иных государственных учреждений. Отсутствие свободного доступа к правосудию, а тем более его коррумпированность, провоцирует усиление неразрешенности конфликтов, а также порождает все большее насилие.

Цель 17: Укрепление средств осуществления и активизация работы в рамках Глобального партнерства в интересах устойчивого развития. По мнению Организации Объединённых Наций налаженные партнерские отношения между государством, частным сектором, гражданским обществом и населением – является ключевым фактором реализации всех ЦУР ООН. Такие отношения должны быть построены на общем видении целей, удовлетворяющих всем интересам человечества и планеты а целом. Чтобы обеспечить эти партнерские отношения следует: осуществлять долгосрочные инвестиции в

важнейшие сектора экономики, расширить международную торговлю, выстраивать системную политику, а также заниматься мониторингом и контролем за ходом выполнения ЦУР ООН.

Исходя из описания представленных выше 17 целей устойчивого развития ООН, мы можем сделать следующие выводы:

Во-первых, значительная часть ЦУР ООН (9 из 17), будучи социальными, экономическими или экологическими, в совокупности призваны способствовать достижению одновременно и других поставленных целей.

Во-вторых, очень важной составляющей, по нашему мнению, является гендерная ориентация ряда показателей, содержащихся в ЦУР. Согласно исследованию Европейской экономической комиссии ООН, ЦУР ООН содержат в общей сложности 230 показателей: 48 показателей имеют четкую гендерную принадлежность, 12 из них имеют гендерную принадлежность к женщинам, или женщинам и девочкам, а 75 из 230 косвенно связаны с гендерной проблематикой.²¹ Включение гендерно-ориентированных показателей влечет за собой усовершенствование, а возможно и улучшение гендерной статистики в общемировом масштабе.

В-третьих, одной из важных особенностей ЦУР 2030 – это управление через инклюзивное установление целей. Это означает, что ЦУР дают всем странам свободу выбора и позволяют максимально адаптировать цели под текущие условия и приоритеты развития. Но в свою очередь такая свобода ставит перед странами достаточно сложную задачу, поскольку трансляция глобальных целей в национальные требует наличия в странах качественно функционирующих систем управления.

В-четвертых, следует отметить, ориентацию ряда целей как на макроуровень, так и на уровень отдельной компании (микроуровень), а также на местном уровне региона присутствия компании. Так, например, Цель 8: Содействие поступательному, всеохватному и устойчивому экономическому росту, полной и производительной занятости и достойной работе для всех и Цель 12: Обеспечение перехода к рациональным моделям потребления и производства имеют самое прямое отношение к экономическому росту, занятости, производству, управлению инновациями и т.д. А иные цели, предлагают создание преимуществ для бизнеса за счет выхода на новые рынки, привлечения кадров и снижения рисков операционной деятельности.

²¹ Глобальные гендерно-ориентированные показатели ЦУР. UNECE Statistical Division [Электронный доступ]
http://www.unece.org/fileadmin/DAM/stats/documents/ece/ces/ge.30/2016/wshp/2_Gender_and_SDGs_FWN_RUS.pdf (Дата обращения 06.05.2020)

Таким образом, подводя итоги главы можно сделать вывод, что концепция устойчивого развития достаточно молодая, но быстро развивающаяся модель развития цивилизации. С ростом назревания конфликта между человечеством и природой приходит осознание о необходимости соблюдения баланса при решении социальных, экономических и экологических проблем. Изучение эволюции концепции устойчивого развития в научной литературе, позволило выделить четыре основных этапа: 1 этап – середина прошлого века – 1972 год; 2 этап – 1972 год – 1983 год; 3 этап – 1983 год – 2000 год; 4 этап – 2000 год – 2015 год. Более того, по нашему мнению, есть все основания выделить современный этап развития – с 2015 года – по наши дни, характеризующийся четким следованием мирового сообщества Целям устойчивого развития ООН.

Устойчивое развитие привлекает большое внимание не только научного сообщества, но и широкий круг правительственных и неправительственных организаций, принявших данную концепцию в качестве подходящей парадигмы развития. Конечная цель устойчивого развития заключается в достижении баланса между экологической, экономической и социальной устойчивостью, что делает их основой для развития этой концепции. Устойчивость напрямую зависит от соблюдения ряда принципов, которые направлены на обеспечение качественной жизни человека в долгосрочной перспективе, которая возможна только в случае сбалансированности взаимоотношений человека и окружающей среды. Многообразие принципов устойчивого развития было представлено нами в виде новой, обобщенной им классификацией: Принцип справедливости и равенства; Принцип интеграции; Принцип несения ответственности; Принцип коммуникации и сотрудничества (партнерства); Принцип сохранности и защиты; Принцип эффективного управления.

Безусловно, для эффективной реализации принципов устойчивого развития необходима разработка и внедрение множества инструментов, способствующих плавному и равномерному переходу человечества на новую модель существования.

Как уже отмечалось ранее, современный этап развития концепции устойчивого развития основывается на 17 ЦУР ООН. Цели в области устойчивого развития являются планом построения стабильного мира к 2030 году. Принятые всеми государствами-членами Организации Объединенных Наций в 2015 году ЦУР являются призывом к действиям со стороны всех стран для содействия процветанию и защите окружающей среды. Они признают, что искоренение нищеты должно идти рука об руку со стратегиями, которые способствуют экономическому росту и удовлетворяют ряду социальных потребностей, и одновременно решая проблемы изменения экосистемы. Цели устойчивого развития подкреплены четкими задачами и могут быть количественно измерены. Несмотря на то, что

прошла только треть периода охвата этих целей, уже можно наблюдать некоторые результаты. Следует отметить, что все страны понимают важность и сложность ЦУР, однако, с каждым годом прикладывают все большее количество усилий по их достижению, разрабатывают новые национальные и международные инициативы, а также принимают участие в глобальных партнерствах.

ГЛАВА 2. УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ КОМПАНИЙ: ВНЕДРЕНИЕ ПРИНЦИПОВ И ЦЕЛЕЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИЕЙ

2.1. Устойчивое развитие компаний

В условиях современной глобализации процессов и циклических колебаний экономики концепция устойчивого развития предприятий становится особенно актуальной. Эффективное функционирование отрасли напрямую зависит от реализации хозяйствующими субъектами механизма устойчивого развития.

Каждая компания стремится максимизировать прибыль, что чаще всего увеличивает операции, затрагивающие увеличение ресурсов и загрязнение окружающей среды, что напрямую противоречит принципам устойчивого развития. Своими действиями бизнес подталкивает к росту процессы глобализации: международная торговля экологически опасной продукцией, перенос производства в другие страны, где законодательство в плане охраны природы намного мягче, ухудшает в принимающих странах состояния окружающей среды. Использование крупными корпорациями различий в природоохранных и инвестиционных законодательствах развитых и развивающихся стран увеличивает экологические диспропорции между ними, а агрессивные методы рекламы и продвижения товаров позволяют развиваться концепции безграничного потребления.

За последние два десятилетия предприятия сделали огромный шаг к пониманию важности и ответственности влияния своей деятельности на решение социально-экономических и экологических проблем, проблем соблюдения прав человека, продовольственной безопасности, и даже противодействие коррупции. С осознанием этого, корпоративная социальная ответственность становится частью новой философии бизнеса.

Безусловно, вопросы устойчивого развития компаний вызывают у научного сообщества активную дискуссию. Но, для дачи определения данному термину, следует определить все-таки наиболее общее понимание термина «устойчивое развитие».

В настоящее время, можно встретить огромное множество определений данного понятия. Наиболее общим и чаще всего цитируемым, является определение, предложенное в докладе «Наше общее будущее» (WCED, 1987): *«устойчивое развитие – это такое развитие, которое удовлетворяет потребности нынешнего поколения и не ставит под угрозу возможность будущих поколений удовлетворять их собственные потребности»*.²²

²² Доклад всемирной комиссии по вопросам окружающей среды и развития, ООН 1987 г. [Электронный доступ] - <https://www.un.org/ru/ga/pdf/brundtland.pdf> (Дата обращения 12.12.2019)

Помимо этого, в научной литературе можно встретить определение устойчивого развития как *«процесса изменений, где каждый элемент согласуется друг с другом, с целью укрепления потенциала для удовлетворения человеческих потребностей и устремлений»*.²³

Некоторые авторы, например такие как Т.А. Акимова и Ю.Н. Мосейкина, в своей работе отмечают, что наиболее приближенное к первоначальному смыслу определение дал известный экономист В.И. Данилов-Данильян.²⁴ Он дает следующее определение: *«это такое общественное развитие, при котором не разрушается его природная основа, создаваемые условия жизни не влекут деградации человека, и социально-деструктивные процессы не развиваются до масштабов, угрожающих безопасности общества»*.²⁵

По нашему мнению, представляется возможным выделить ряд особенностей присущих всем определениям устойчивого развития: 1) это динамичный процесс; 2) неубывающее со временем качество жизни людей; 3) ориентация на будущие поколения; 4) учет критерия истощения ресурсов, и возможности их восполнения.

Однако, мы считаем, что теперь следует разобраться с тем, что такое «развитие компании» и как это определение соотносится с идентичными терминами, такими как «развитие организации» и «организационное развитие».

В работе В.А. Камынина говорится, что понятие организационного развития (*organization development*) появилось в США, а его развитие продолжилось в работах множества авторов, таких как Р. Бекхард, Н. Маргулис, А. Райа и др. Он отмечает, что единства мнений относительно природы организационного развития не существует.²⁶ Однако, в общем виде организационное развитие – это объединенные единой целью усилия, по средствам которых, организация анализируется, идентифицируется, вовлекается в производство и развивается таким образом, что повышается общий уровень организованности отдельных экономических субъектов.²⁷ В свою очередь, развитие организации – это программа долгосрочного формата по совершенствованию возможностей организации оперативно решать возникающие проблемы, способностей к

²³ Устойчивое развитие: учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / Т.В. Ващалова. -3-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – С. 50.

²⁴ Экономика устойчивого развития: Учеб. Пособие // Т.А. Акимова, Ю.Н. Мосейкин. – М. ЗАО «Издательство «Экономика», 2009. – С. 50

²⁵ Устойчивое развитие: Новые вызовы: Учебник для вузов / Под общ. ред. В. И. Данилова-Данильяна, Н. А. Пискуловой. — М.: Издательство «Аспект Пресс», 2015. – С.22.

²⁶ Камынин В.А. Устойчивое развитие компании: трактовка, методы и модели // Российское предпринимательство. – 2017. – Том 18. – No 4. – С. 533-550.

²⁷ Организационное развитие и обучение // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – №9. [Электронный доступ] - <https://hr-portal.ru/article/organizacionnoe-razvitie-i-obuchenie-personala> (Дата обращения 29.04.2020)

обновлению, посредством повышения эффективности управления корпоративной культурой.²⁸

По нашему мнению, в обоих определениях прослеживается единый акцент на изменениях каких-либо коллективных способностей с целью достижения конечных целей, а также формирование такой системы, которая обеспечит постоянный и устойчивый рост. Таким образом, исходя из рассмотренных ранее определений, можно сделать вывод, что: *«устойчивое развитие компании – это создание комплекса условий и проведение менеджментом направленных изменений, результатом которых является рост коллективных способностей достигать намеченные цели в изменяющихся внешних условиях»*.²⁹ Главная задача социально-экономической системы в концепции устойчивого развития – это соблюдение баланса между различными целевыми функциями и последствиями развития.

Основными причинами перехода на устойчивое развитие предприятий можно считать: глобализацию, а вместе с ней обострение конкуренции на внешнем и внутреннем рынках, изменение расходов и прибыли, а также сдвиги спроса и предложения. Помимо этого, усиление механизмов государственного регулирования процессов производства и потребления, конкуренцию компаний за персонал также можно отнести к основным причинам.

Рассматривая вопрос об устойчивом развитии компаний (УРК), стоит упомянуть и о таком явлении, как корпоративная социальная ответственность (КСО). На сегодняшний день, существует огромное количество мнений о соотношении понятий УРК и КСО. Так, например, Ю.Е. Благов отмечает, что концепция корпоративной устойчивости представляет собой микроэкономическую интерпретацию концепции устойчивого развития.³⁰ Аналогичные предположения выдвинуты О.А. Канаевой: УРК и КСО концепции разных уровней, концепция устойчивого развития содержит макроэкономические аспекты, а концепция корпоративной социальной ответственности – микроэкономические.³¹ В работе К.Ю. Белоусова отмечено, что корпоративная социальная ответственность может рассматриваться как фактор устойчивого развития компании, который способствует финансовому состоянию предприятия, при котором его

²⁸ Комлева М.И. Развитие строительной организации как необходимого элемента повышения ее эффективности // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2012. - №11 [Электронный ресурс]. [Электронный доступ] - <http://ekonomika.snauka.ru/2012/11/1386> (дата обращения: 29.04.2020).

²⁹ Камынин В.А. Устойчивое развитие компании: трактовка, методы и модели // Российское предпринимательство. – 2017. – Том 18. – № 4. – С. 533-550.

³⁰ Благов, Ю.Е. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции: монография / Ю. Е. Благов. – СПб.: Высшая школа менеджмента, 2015. – С. 169

³¹ Канаева О.А. Корпоративная социальная политика. Теория и практика управленческих решений. - СПб.: Издательский дом СПбГУ, 2013.— 364 – с 77

хозяйственная деятельность обеспечивает выполнение всех корпоративных обязательств перед своими стейкхолдерами, как социально-экономических, так и экологических.³²

Дискуссии о взаимосвязи данных понятий продолжаются до сих пор, однако представляется возможным выделения нескольких основных позиций: 1. устойчивое развитие компаний и корпоративно социальная ответственность – это тождественные понятия; 2. УРК — это результат КСО; 3. КСО – микросреда, УРК – макросреда. 4. устойчивое развитие – это форма проявления корпоративной социальной ответственности. В данной работе, мы придерживаемся последней позиции.

Стоит упомянуть, что цели устойчивого развития не имеют под собой никакой юридической силы, однако, предполагают добровольное несение ответственности. Компании, чей интерес ложиться на внедрение концепции реализуют его с помощью КСО. В последние годы можно отметить стабильно растущий интерес к социальной ответственности бизнеса – корпоративной социальной ответственности (КСО). Это подтверждается тем фактом, что довольно часто проблемы устойчивого развития сравниваются с вопросами корпоративной социальной ответственности на примере соответствующих стандартов.³³ Этот вывод также следует из публикаций международных и национальных инициатив в области КСО, создания международных исследовательских центров, обсуждения проблем ответственности бизнеса и устойчивого развития на главных мировых форумах. В наше время во многих странах выработаны общепринятые критерии и стандарты КСО, устойчивого развития и корпоративной социальной деятельности (КСД), а также корпоративной социальной политики (КСП). КСО проявляется в деятельности компании, добровольно выстраивающей стратегию, бизнес-процессы, систему корпоративного управления, взаимоотношения с заинтересованными сторонами на основе принципов социальной ответственности. Социальная ответственность проявляется во всех сферах деятельности компании — в сфере ее основной (производственно-коммерческой) деятельности, экологической сфере и собственно социальной.³⁴ Изучая КСД компаний, можно сделать вывод о расширении списка компаний, внедряющих в свою деятельность принципы КСО и устойчивого развития. Такой вывод можно сделать, если взглянуть на рост числа нефинансовых отчетов. Нефинансовые отчеты в Американском регионе выросли на 6% за последние два года, сейчас этот регион занимает лидирующую позицию

³² Белоусов К.Ю. Социальная ответственность бизнеса как фактор устойчивого развития: дисс. к.э.н Санкт-Петербургский государственный университет. 2017 г.

³³ Шнайдер В.В. Современный интерес к концепции устойчивого развития организации // Humanitarian Balkan Research. 2019. №4(6). [Электронный доступ] - <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyy-interes-k-kontseptsii-ustoychivogo-razvitiya-organizatsii> (Дата обращения: 20.05.2020).

³⁴ Социальная политика государства и бизнеса: учебник для бакалавриата и магистратуры / под ред. О. А. Канаевой – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 343 с.

в мире по публикациям нефинансовой отчетности (83%). На втором месте азиатский регион (78%), на третьем Европа (77%) и далее следует средний Восток и Африка (52%). Такой серьезный и быстрый рост Американского региона связан с тем, что процент публикации нефинансовых отчетов в Мексике вырос с 58% до 90% и со стабильно высоким рейтингом таких стран как США и Бразилия.³⁵

Помимо всего прочего, можно обратить внимание на то, что все большее количество крупных компаний инвестируют в область окружающей среды. Главной сферой инвестиций становятся «климатические» проекты, которые помогают выявить решение по сокращению выбросов на этапе производственных процессов или способствуют производству экологически чистых товаров и услуг. Более того, компании с большим рвением инвестируют в альтернативные источники энергии, переработку и производство экологически чистых технологий. В последнее время в ряд инвестиций интересных для предприятий включают и социальные инвестиции.³⁶

Как уже упоминалось ранее, особенности управления устойчивым развитием компании все еще имеют дискуссионный характер, а значит требуют рассмотрения основных подходов к управлению устойчивым развитием компании. В настоящее время выделяется 4 основных подхода к устойчивому развитию: эколого-системный, кластерный, триединый и устойчивое развитие компании

Эколого-системный подход зародился на самом начальном этапе развития концепции устойчивого развития и носил в основе природоохранную проблематику. Главной задачей такого подхода считается определение допустимых границ влияния на биосферу с учетом ее эксплуатационных возможностей. Устойчивое развитие при экологическом подходе приравнивается к устойчивости окружающей среды, а влияние социальной и экономической сфер представляет угрозу для нее.³⁷

Одной из самых популярных концепций устойчивого развития является **триединая концепция**. Она зародилась в процессе работы «Римского клуба», когда ее создатели обратили внимание на взаимозависимость трех ключевых аспектов развития — экологического, экономического и социального. Одним из основоположников данной концепции являлся профессор экономики Э. Барьбье. В его работах 1987 года были опубликованы результаты исследования, где ученый сделал вывод о том, что цели охраны

³⁵ Исследование компании KPMG // The road ahead The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017 [Электронный доступ] - <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/be/pdf/2017/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.pdf> (Дата обращения 07.11.19).

³⁶ Theodore J. The Necessity Of Strategic Leadership in Corporate Sustainability / J. Theodore // Journal of Sustainability Management, – 2014. – № 2 (1). – P. 23-30.

³⁷ Старикова Е.А. Современные подходы к трактовке концепции устойчивого развития / Вестник РУДН. Серия: Экономика, 2017. Т. 25. № 1.

окружающей среды и экономическое развитие не только не противоречат друг другу, а напротив, могут способствовать взаимному усилению. Трехединый подход часто подвергался критике из-за своей комплексности и системности своего характера, когда все три проблемы (экономические, экологические и социальные) рассматриваются вместе как единое целое, при этом предпринимается попытка свести воедино показатели всех трех сфер, что является сложной задачей, которая подразумевает собой выявление системы взаимосвязей и закономерностей. Подобное понимание устойчивого развития этой концепции подразумевает оптимальное сочетание интересов общества и бизнеса, а также сохранение и поддержание благополучного состояния окружающей среды. Следовательно, сторонники данного направления настаивают на том, чтобы под устойчивым развитием подразумевали три ключевых и неразрывно связанных компонента: экономическую эффективность, социальное равновесие и защиту окружающей среды. Таким образом, целями устойчивого развития являются достижение высокого уровня жизни населения, процветающая экономика и сохраняемая природа.

Концепция корпоративной устойчивости (устойчивого развития компании) была предложена американским экономистом Д. Элкингтоном. Он предложил рассматривать концепцию устойчивого развития через призму устойчивого развития компании, под которым Элкингтон понимает «беспроявляющую корпоративную стратегию, ведущую к устойчивому развитию». Сторонники этого направления уделяют пристальное внимание устойчивому развитию с позиции корпорации, анализируя и взвешивая риски и выгоды, предлагаемые бизнесу. Данный подход получил дальнейшее развитие в работах ученых Р. Штойрера, Т. Диллика, К. Хокертса. Синтезируя интерпретации понятия корпоративной устойчивости, предложенные этими исследователями, можно определить его, с одной стороны, как «баланс экономической, экологической и социальной ответственности, и с другой стороны, как «индикатор доверия всех заинтересованных сторон компании».³⁸ Главным отличием этого направления является рассмотрение концепции устойчивого развития на микроуровне, тогда как традиционно она рассматривается на макроуровне. Подход, предложенный Д. Элкингтоном, закрепил целесообразность трехединого подхода к устойчивому развитию вне зависимости от того, на каком уровне оно рассматривается — глобальном или локальном. Элкингтон также вывел «концепцию тройного критерия» (triple bottom line), которая рассматривала три измерения устойчивого развития (экологическое, экономическое,

³⁸ Белоусов К.Ю. Устойчивое развитие компании и корпоративная устойчивость: проблемы интерпретации // Проблемы современной экономики. 2012. № 4. С. 122. [Электронный доступ] - <http://cyberleninka.ru/article/n/ustoychivoe-razvitie-kompanii-i-korporativnaya-ustoychivostproblemy-interpretatsii>

социальное) применительно к деятельности компании, выделив при этом три основополагающих элемента корпоративной устойчивости — «3 Пи» (3P — People, Planet, Profit).

Сторонники **кластерного подхода** к устойчивому развитию придерживаются позиции, что концепцию устойчивого развития следует реализовывать с помощью создания кластеров — «географически концентрированных групп взаимосвязанных компаний и связанных с их деятельностью организаций».³⁹ В основе кластерного подхода лежит концепция корпоративного гражданства, а его принципы находят отражение в теории создания общих ценностей. Основная цель кластера — это, в первую очередь, «повышение конкурентоспособности входящих в него предприятий», распространение выгоды на всех стейкхолдеров, что служит условием поддержания устойчивого развития кластера. В сущности, данный подход воспринимается в научном сообществе как «инструмент формирования устойчивого развития на региональном уровне⁴⁰» который, с одной стороны, обеспечивает повышение конкурентоспособности всех компаний, входящих в кластер, с другой стороны, способствует «повышению уровня жизни местного сообщества».⁴¹ Таким образом, кластерный подход анализирует проблему устойчивого развития на микро- и мезо-уровне и в значительной степени развивает принципы концепции корпоративной устойчивости.

Стоит отметить и тот факт, что устойчивое развитие компании неминуемо затрагивает все аспекты ее детальности, а значит целесообразно рассмотреть виды и элементы устойчивости компании. В первую очередь это экономическая устойчивость (себестоимость, прибыль, рентабельность), производственная устойчивость (основные фонды, производственные мощности, численность промышленно-производственного персонала), управленческая устойчивость (кадровый управленческий потенциал, образование управленческих кадров), маркетинговая устойчивость (конкурентная среда), социально-экономическая устойчивость (кадровая устойчивость), экологическая устойчивость (экологическая безопасность), финансовая устойчивость (финансовая безопасность).

Также, нами было произведено исследование библиографических источников в области устойчивого развития. В результате анализа отечественной литературы библиографической базы E-Library по выборке научных статей, содержащих в названии,

³⁹ Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран / М. Портер.; пер. с англ.; под ред. и с предисл. В.Д. Щетинина. М.: Международные отношения, 1993. 896 с

⁴⁰ Древинг С.Р. Кластерная концепция устойчивого развития экономики / С.-Петербург. гос. ун-т. СПб.: Изд-во СПбГУ, 2009. 161 с.

⁴¹ Белоусов К.Ю. Корпоративная социальная ответственность как фактор устойчивого развития компании: дисс. канд. эконом. наук: 08.00.01 и 08.00.05. СПбГУ, 2015. С. 25

ключевых словах и аннотации термины «устойчивое развитие организации», «устойчивое развитие компании» и «устойчивое развитие бизнеса» в сфере знаний «общественные науки в целом», «экономика и экономические науки», «прочие отрасли экономики» и «организация и управление» в период с 2015 по 2019 гг. По указанному запросу найдено порядка 60 публикаций.

Среди отечественных публикаций заслуживает внимания публикация Белоусова К.Ю., где рассматриваются актуальные проблемы исследования генезиса и развития корпоративной социальной ответственности (КСО) как социально-экономического института. В качестве одного из основных методов исследования предлагается использование потенциала институционально-эволюционной экономической теории, позволяющей изучить изменения, движущие силы, основные тенденции, факторы развития и соотношение формальных и неформальных институциональных рамок.⁴²

В статье Камынина В.А. предложен альтернативный взгляд на понятие «устойчивое развитие» компании, которое рассматривается как концепция, способная отвечать постоянному усложнению внешних условий и решать проблемы жизненного цикла компании.⁴³

Измайлова М.А в своей работе «Взаимодействие со стейкхолдерами как фактор устойчивого развития компании» затрагивает важную тему взаимоотношения компании с ее заинтересованными сторонами, описывает проблемы, которые могут возникать в процессе общения, определяет взаимодействие со стейкхолдерами на основе взаимного доверия и сотрудничества как конкурентное преимущество компании, которое обеспечивает ее устойчивое развитие.⁴⁴

Анализ западной литературы, посвящённой вопросам устойчивого развития компании, проведен по библиографической базе научного цитирования SCOPUS. Выборка научных статей была создана по терминам «*management of sustainable development*», «*sustainable development of organization*» и «*corporate sustainability*» содержащихся в названии публикации, ключевых словах и аннотации к публикациям по тематике экономики, бизнеса и принятия решений, в период с 2015 по 2019 год. 2015 год был выбран отправным, т.к именно в этом году вышли новые цели устойчивого развития.

Следует отметить, что из года в год увеличивается количество публикаций, посвященных устойчивому развитию, что обусловлено возросшим интересом к данной

⁴² Белоусов К.Ю. Корпоративная социальная ответственность как социально-экономический институт // Проблемы современной экономики. 2015. № 4. С. 87-90

⁴³ Камынин В.А. Устойчивое развитие компании: трактовка, методы, модели // Российское предпринимательство. 2017. №4. С. 533-550

⁴⁴ Измайлова М.А. Взаимодействие со стейкхолдерами как фактор устойчивого развития компании // Современные корпоративные стратегии и технологии в России. 2016. С. 48-54

теме. Зарубежные исследования по вопросам устойчивости (устойчивого развития, корпоративной устойчивости) преимущественно ведутся в Соединенных Штатах Америки, Великобритании и Австралии.

Анализ содержания наиболее цитируемых научных статей, посвященных вопросам устойчивого развития, что они имеют разные предметы исследования, вопрос рассматривается применительно к различным отраслям.

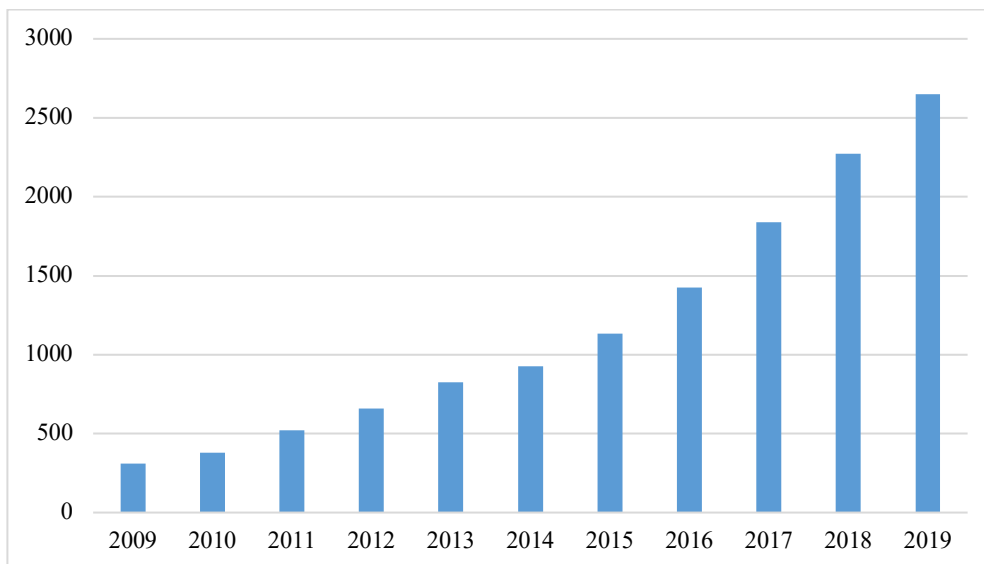


Рисунок 1. Количество публикаций в год

Всего по данным библиографической базы данных SCOPUS по проблематике устойчивого развития заявлено 26 областей знаний, лидирующими являются «Бизнес и менеджмент» (30%), «Социология» (17%), «Экология» (15%).

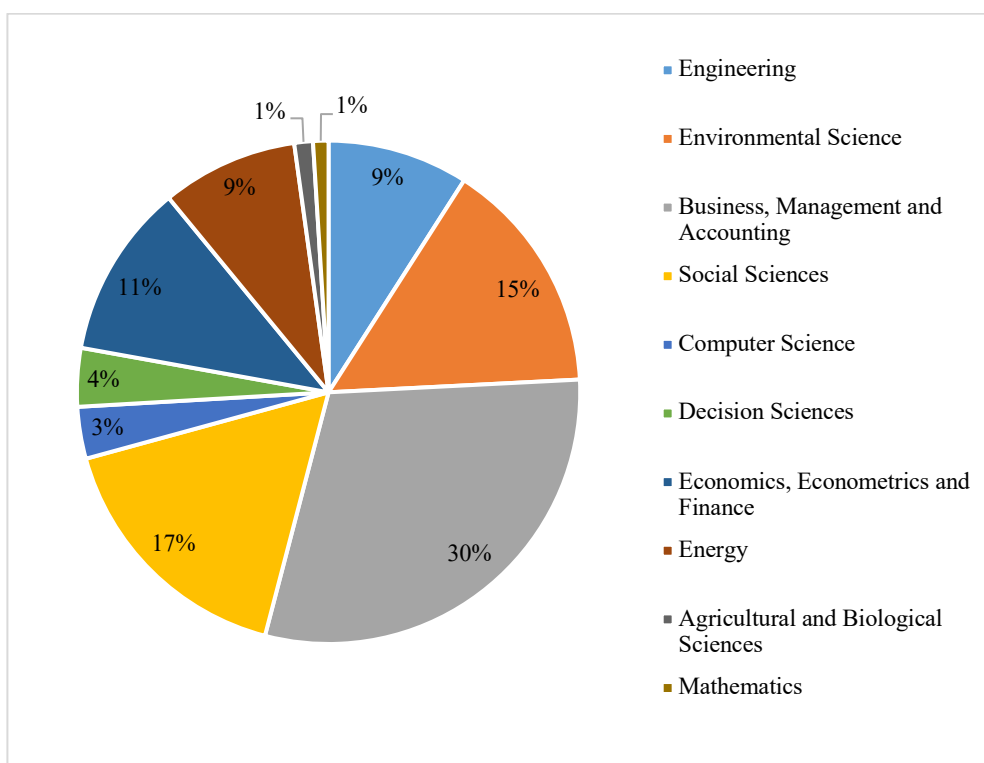


Рисунок 2. Области знаний, в %

Больше всего публикаций на эту тему было выпущено в журналах *Journal of Cleaner production* (1015) и *Sustainability Switzerland* (763). Также следует отметить активность ряда авторов по данной тематике: Schaltegger, S (79), Sarkis, J. (54), Searcy, C. (48). В работах чаще всего авторы прибегают к теоретическим и концептуальным основам устойчивого развития.

На основании вышеизложенного, можно сделать выводы о том, что многообразие трактовки содержания понятия «устойчивое развитие» в большинстве своем сводится к четырем составляющим: динамичному процессу, постоянному улучшению качества жизни, ориентации на будущие поколения, а также восстановлению и восполнению истощающихся ресурсов.

Дискуссия на тему соотношения понятий «устойчивое развитие», «устойчивое развитие компании» и «корпоративная социальная ответственность» продолжается по сей день. Нами были рассмотрены трактовки с наибольшим упоминанием в научной литературе. Ряд авторов отождествляет понятия «устойчивое развитие компании» и «корпоративная социальная ответственность»; Ряд исследователей рассматривает концепцию «устойчивого развития компаний» как составную часть концепции корпоративной социальной ответственности. Более того, была рассмотрена связь между понятиями «развитие организации» и «организационное развитие», а как итог сформирован термин устойчивое развитие компании, предполагающий под собой долгосрочное развитие, осуществляемое в целях соблюдения баланса интересов всех заинтересованных сторон организации, за счет системного подхода к управлению экономической, социальной и экологической компонентами бизнеса.⁴⁵ Помимо этого, мы хотели бы еще раз отметить, что УРК и КСО имеют следует рассматривать в динамике, и как развивающиеся и дополняющие друг друга концепции.

Также, нами, в данной работе, были представлены и проанализированы 4 основных подхода к устойчивому развитию: эколого-системный, кластерный, триединый и устойчивое развитие компании. В результате, можно сделать вывод о том, что управление устойчивым развитием компании рассматривается как закономерный этап развития концепции устойчивого развития, и определяет ценности, цели и принципы устойчивого развития компании как во внутренней, так и во внешней среде в долгосрочной перспективе.

Бизнес, от малого и среднего до транснациональных компаний играет важную роль в выполнении стратегии устойчивого развития, так как производит и потребляет огромное количество ресурсов и создает рабочие места по всему миру, но только в симбиозе с

⁴⁵ Инструментарий корпоративного управления: корпоративная социальная ответственность и устойчивое развитие компании // // Российское предпринимательство. – 2009. – № 7 (1). – С. 41-45

государством и обществом можно добиться выполнения всех поставленных целей. Бизнес-организациям не всегда интересно вкладывать свои ресурсы в достижение целей устойчивого развития, но постепенно тенденция меняется, это видно по нефинансовым отчетам, которые все больше и больше компаний публикуют каждый год, все больше организаций становятся «ответственными» и появляется все больше сфер, в которые инвестируют компании.

Небольшой анализ библиографических баз данных показал, что с каждым годом растет количество публикаций по теме устойчивого развития компании, как в России, так и зарубежом, что позволяет предположить, что это достаточно актуальная тема, которая набирает обороты. Как иностранные исследователи, так и иностранные журналы, и источники информации уделяют больше внимания данной тематике, чем отечественные, следовательно, можно сделать вывод, что на данном этапе зарубежом этой проблеме уделяют больше внимания. Больше всего публикаций по теме устойчивого развития компании было выпущено в разделе «Бизнес и менеджмент», что говорит о том, что эта проблема интересна в первую очередь с точки зрения менеджмента.

2.2. Особенности стратегического корпоративного управления с учетом интеграции принципов и целей устойчивого развития

Введение принципов и целей устойчивого развития оказывает большое влияние на три ключевые сферы деятельности бизнеса: экономическую, социальную и экологическую деятельность. Внедрение новой модели поведения или нового подхода — это всегда не просто: Во-первых, потому что любые комплексные изменения бизнес-процесса — это долго; Во-вторых, инвестиции в новый подход окупятся не сразу. И в-третьих, область устойчивого развития, для многих компаний, представляется неосязаемой.⁴⁶

Концепция устойчивого развития в аспекте стратегического управления и планирования компании посредством интерпретации КСО в концепции устойчивого развития была построена посредством синтеза эволюции парадигм устойчивого развития и КСО.⁴⁷ С позиции корпоративного управления устойчивое развитие можно рассматривать как результат управленческой детальности.

Прежде чем говорить об особенностях стратегического корпоративного управления с внедренными в него принципами и целями устойчивого развития, следует дать наиболее полное и современное определение термину «корпоративное управление». Специалистами Российского института директоров И. Беликовым и В. Вербицким корпоративное

⁴⁶ Business contributions to sustainable development // Businessfor2030 [Электронный доступ] - <http://www.businessfor2030.org> (Дата обращения: 01.12.2019).

⁴⁷ Благов, Ю.Е. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции: монография / Ю. Е. Благов. – СПб.: Высшая школа менеджмента, 2015. – С. 169

управление было определено как механизм взаимоотношений между акционерами компании и ее менеджментом, и компанией в целом, а также между иными стейкхолдерами по вопросам удовлетворения интересов участников корпоративных отношений и обеспечения эффективной деятельности компании, а также степени ее соответствия целями и общественным интересам.⁴⁸

Сам процесс интеграции представляет собой объединение отдельных частей в единое целое (или в уже существующий целостный объект) при помощи отдельных инструментов. Процесс интеграции устойчивого развития в деятельность компании, неминуемо затрагивает систему корпоративного управления, которая, как было выявлено ранее, связана непосредственно с организацией управления взаимоотношениями между компанией и ее заинтересованными сторонами. Система корпоративного управления, построенная на сбалансированных взаимоотношениях между стейкхолдерами способна, в конечном счете, привести к увеличению прибыльности компании, соблюдению юридических норм и требований, а также обеспечению ее устойчивости в целом.

Также, целесообразно указать основные элементы корпоративного управления, а именно: стратегия корпоративного управления; организационная структура, обеспечивающая корпоративное управление; системы и процессы корпоративного управления; корпоративный стиль управления; корпоративные навыки персонала, состав персонала и совместно разделяемые корпоративные ценности.

Внедрение принципов устойчивого развития в общую стратегию компании есть осознанный поворот в сторону кардинального изменения корпоративной культуры и содержания производственных процессов.

Этот поворот вызван изменившейся внешней обстановкой в мире для ведения бизнеса, что проявилось в резко возросших требованиях к прозрачности и подотчетности, к условиям воздействия на окружающую среду и социальную ситуацию, а также к качеству корпоративного управления.

По нашему мнению, как особенности стратегического корпоративного управления с учетом интеграции принципов и целей устойчивого развития можно рассматривать следующее:

Во-первых, это вовлеченность сотрудников во все процессы компании, формирующие среду ее жизнедеятельности. Компании, которые придерживаются и внедряют концепцию устойчивого развития на всех уровнях, способны вовлечь сотрудников в процессы компании, объяснив им, как их работа делает мир лучше: чище,

⁴⁸ Беликов И. Вербицкий В. (2005) Корпоративное управление, его стандарты и их внедрение // Общество и экономика. №10-11. С. 117

экологичнее и социально комфортнее. Более того, создание здоровой конкуренции в различных проектах (в том числе в проектах в области устойчивого развития) способствует вовлеченности работников. Помимо этого, наблюдаются преимущества в этом аспекте, поскольку прослеживается устойчивый баланс между вовлечением сотрудников в бизнес-процессы компании, обогащением их труда, эффективным обучением и работой в целом.

Во-вторых, не менее важной особенностью является – четко разработанная политика взаимодействия со стейкхолдерами. Безусловно, учет требований и интересов всех групп заинтересованных сторон приводит к повышению уровня доверия к компании, что в свою очередь приводит к созданию такого капитала, как капитала отношений (relational capital). Необходимо уделить большое внимание пожеланиям и жалобам заинтересованных сторон, привлечь их к совместному выполнению положений концепции устойчивого развития.

В-третьих, гласность и создание общих ценностей. Если рассматривать взаимоотношения между работником и предприятием, то данный принцип реализуется посредством создания атмосферы участия и общей ответственности, которая в свою очередь формируется через корпоративные ценности, раскрытие и доступность информации о деятельности компании, принятие участия рядовых сотрудников в заседаниях, совещаниях и встречах высшего звена. Все это позволяет повысить производительность и улучшить взаимодействие.

В-четвертых, внедрение соблюдения ряда международных стандартов, кодексов, а также юридических норм и требований.

На сегодняшний день, разработано порядка двухсот кодексов корпоративного управления национального и наднационального характера, учитывающих аспекты концепции устойчивого развития. Главной целью такого внедрения является построение взаимоотношений между всеми субъектами корпоративного управления на основе цивилизованных принципов.⁴⁹

В условиях развития стандартизации в сфере отношений бизнеса и общества, прежде всего следует обратиться к принятию международного стандарта ИСО 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности» и стандарта взаимодействия с заинтересованными сторонами AA1000 (Стандарт AA1000SES).

В любом случае различные компании по-разному будут понимать проблемы устойчивого развития, делая акцент на разных аспектах его проявления. Те люди, которые чаще сталкиваются с проблемами устойчивого развития, относятся к ним гораздо серьезнее и видят в интеграции идей устойчивого развития много возможностей для развития, чем

⁴⁹ Орехов С.А. Корпоративное управление: учебник для вузов / С.А. Орехов [и др.]; под общей редакцией С.А. Орехова. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – С. 19.

новички в этой области. Белоусов К.Ю. выделяет критерии устойчивого развития компании:⁵⁰

1. Конкурентоспособность – формирование конкурентных преимуществ компании на долгосрочной основе, посредством создания нематериальных активов, например, интеллектуальный, человеческий, социальный, репутационный капиталы;

2. Снижение рисков – финансовых и нефинансовых;

3. Адаптивность – к динамично меняющимся условиям ведения бизнеса;

4. Прозрачность – максимальная открытость компании на уровне двухсторонней коммуникации;

5. Ответственность за весь жизненный цикл внешних эффектов основной деятельности («от колыбели до могилы»)⁵¹, негативные воздействия на окружающую среду и последствия деятельности;

6. Открытость – партнерские отношения с обществом, поставщиками, клиентами и конкурентами;

7. Долгосрочность — «долгосрочное понимание времени», корпоративных процессов, инвестиций и внешних эффектов;

8. Экономическая устойчивость – экономическое состояние бизнес-организации, позволяющее ей находиться в зоне безубыточности, сохранение платежеспособности и кредитоспособности;

9. Социальная устойчивость – лояльность внутренних и внешних заинтересованных сторон компании;

10. Экологическая устойчивость – воздействие на окружающую среду в допустимых пределах;

Наряду с острой необходимостью формирования деловой репутации, существуют и иные крайне важные причины того, чтобы деятельность компании была согласована с принципами устойчивого развития:

Во-первых, экономичное использование ресурсов при неизменном повышении цен на них, позволяет компаниям становится эффективнее и обеспечивать необходимую отдачу от вложения капитала.⁵² Во-вторых, укрепление отношений с заинтересованными сторонами и согласованность с политикой. ЦУР отражают ожидания заинтересованных сторон, а также будущие направления политики на международном, национальном и

⁵⁰ Белоусов К.Ю. Социальная ответственность бизнеса как фактор устойчивого развития: дисс. к.э.н Санкт-Петербургский государственный университет. 2017 г.

⁵¹ Elkington J. 1994. Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. California Management Review 36(2): 90–100 p.

⁵² М. Котов. // Возобновляемая энергия впервые в истории стала дешевле ископаемого топлива // НаукаLife. 2016.

региональном уровнях. Компании, которые согласовывают свои приоритеты с ЦУР, могут усилить вовлеченность клиентов, сотрудников и других заинтересованных сторон и не будут подвержены растущим правовым и репутационным рискам.⁵³ Сотрудники компаний «идентифицируют» себя с социальными инициативами на основе ЦУР, и это сказывается на значительных управленческих последствиях для организаций.⁵⁴ В-третьих, согласование действий как внутри компании, так и с ее внешними стейкхолдерами, такими как инвесторы, кредиторы, конкуренты, правительственные организации и общественность (то есть при взаимодействии с окружающей средой) наделяет компанию бесценными преимуществами в сфере координации и коммуникации. В-четвертых, игра на опережение: чем раньше компания примет устойчивое развитие, тем больше у нее шансов стать лидером в этой сфере, поскольку очевидно, что получение конкурентами преимуществ напрямую связано со скоростью и качеством адаптации бизнес-процессов к требованиям устойчивого развития. В-пятых, все многообразие решений в области устойчивого развития напрямую влияет на всю цепочку создания стоимости компании. В-шестых, правительства всех стран пропагандируют и поддерживают стратегии устойчивости, организации, которые выполняют принципы устойчивого развития меньше подвержены риску изменения законодательства в этой сфере;⁵⁵ В-седьмых, на фондовых рынках также уделяют внимание устойчивому развитию, если компания придерживается принципов и целей устойчивости, то ей будет легче получить инвестиции в свой бизнес;⁵⁶

Помимо моментов положительного влияния устойчивого развития на деятельность компании также выделяются и причины, по которым компания рискует потерпеть неудачу при интеграции: неразработанность методологии анализа влияния устойчивого развития, включая требования к информационной базе, аналитических инструментов, обоснованности критериев оценки; отсутствие целостного и адекватного представления проблемах устойчивого развития, и степени возможности их решения с точки зрения компании; нет финансовой (экономической) обоснованности интеграции устойчивого развития в деятельности компании;

Зачастую компаниям не хватает осведомленности, знаний об инструментарии, движущих силах, которые помогают решать задачи устойчивого развития. Часто бывает

⁵³ Руководство для бизнеса: действия в отношении ЦУР // [Электронный доступ] - <http://media.rspp.ru/document/1/c/a/ca74773749779ab4f0992cd8fbd6279f.pdf> (Дата обращения 10.12.19).

⁵⁴ Munro, Virginia, Arli, Denni Corporate sustainable actions through United Nations sustainable development goals: The internal customer's response; INTERNATIONAL JOURNAL OF NONPROFIT AND VOLUNTARY SECTOR MARKETING: №e1660 NOV 2019.

⁵⁵ J. Holland. Sustainable Development Goals: what's the role for business? // Carbon Clear News. 2016.

⁵⁶ Источник: PwC Engagement Research – Make it your business: Engaging with the Sustainable Development Goals [Электронный доступ] - https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/SDG/SDG%20Research_FINAL.pdf (Дата обращения 05.12.2019)

так, что руководителю трудно контролировать бизнес даже в материальных показателях, поэтому многие даже и не пытаются понять такие нематериальные моменты, как влияние бизнеса на общество, развитие, планету.

Для разработки и анализа успешности и реализации стратегии устойчивого развития необходимы определенные количественные индикаторы устойчивого развития. Данные индикаторы предназначены в первую очередь для решения следующих задач: 1. Разработка стратегии устойчивого развития; 2. Информационная поддержка процессов планирования и принятия решений в области устойчивого развития; 3. Мониторинг целей и процессов реализации стратегии устойчивого развития; 4. Сравнительный анализ (бенчмаркинг); 5. Информирование и вовлечение, взаимодействие со стейкхолдерами; 6. Интегральная оценка эффективности в области устойчивого развития.⁵⁷

Введение индикаторов устойчивого развития позволяет компаниям конкретизировать свои цели. Более того, с помощью индикаторов можно устанавливать ряд целевых показателей для каждого конкретного индикатора, обеспечивая четкое видение и понимание общих целей политики в области устойчивого развития. Также следует понимать, что индикатор может являться конкретным инструментарием оценки процесса реализации стратегии устойчивого развития на разных уровнях управления компанией. С помощью индикаторов легко мониторить и оценивать эффективность, и корректировать деятельности компании в области устойчивого развития. Это позволяет четко распределить задачи и ответственность между подразделениями, что в свою очередь является мощной мотивацией.

Исходя из всего вышеперечисленного можно сделать вывод о том, что, хотя у интеграции принципов и целей устойчивого развития в деятельность организации и есть свои сложности, порой даже очень серьезные, все-таки моментов, которые подвигают компанию на интеграцию больше и в долгосрочной перспективе компания окажется в выигрышном положении.

Прежде чем представлять особенности интеграции принципов и целей УР в стратегическое корпоративное управление, на наш взгляд следует еще раз резюмировать определение корпоративного управления, это система взаимоотношений «акционеры - совет директоров – менеджмент – иные стейкхолдеры», являющаяся основой как для обеспечения эффективной деятельности компании в среднесрочной перспективе, так и для

⁵⁷ Ефимова О.В. Анализ и оценка эффективности деятельности хозяйствующих субъектов в области устойчивого развития // Учет. Анализ. Аудит. 2014. №1. [Электронный доступ]: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-i-otsenka-effektivnosti-deyatelnosti-hozyaystvuyuschih-subektov-v-oblasti-ustoychivogo-razvitiya> (Дата обращения: 08.05.2020).

успешного стратегического развития.⁵⁸ Все нововведения, которые компания планирует внедрить на предприятие будут сгенерированы или изучены в этой системе.

Ответственность бизнеса уже не является вопросом выбора. Это обязанность бизнеса, которая будет влиять на то, как организация обеспечивает зарекомендует себя. Решения компании будут влиять на благосостояние сотрудников и их желание работать. И что, возможно, более важно, судить о подходе к управлению бизнесом и его развитию будет новое поколение потребителей, которые ожидают от бизнеса рационального и этического поведения. Как уже было сказано в предыдущем параграфе: те организации, которые справятся с проблемами и воспользуются возможностями, связанными с принятием концепции ответственного бизнеса, добьются успеха в последующие десятилетия.

Несмотря на то, что ЦУР являются предметом обсуждений глобального бизнес-сообщества уже более четырех лет и значительное число компаний заявляют о своей приверженности Целям, по-прежнему остается разрыв между их благими намерениями и способностью интегрировать ЦУР в свою реальную бизнес-стратегию

Согласно оценкам, принятие ЦУР спровоцирует рост в размере 12 трлн долл. США, а также появление миллионов рабочих мест, которые могут быть созданы или сохранены в результате реализации ЦУР.⁵⁹ Также результаты исследования 2018 года показали, что глобально 72% организаций упоминают ЦУР в своей годовой корпоративной отчетности или отчетах по устойчивому развитию, что говорит о значительном увеличении по сравнению прошлым годом (62%), это говорит о том, что ЦУР приобретают все большую актуальность для бизнеса. Сфера высоких технологий, средств массовой информации и телекоммуникаций, а также ТЭК и добывающая промышленность чаще всего упоминают ЦУР в своих отчетах. Большая часть организаций ссылается на ЦУР в своих отчетах по устойчивому развитию (60%), многие (40%) упоминают их в годовых отчетах, тогда как некоторые включают их в интегрированные отчеты (16%). По прогнозам PwC, количество компаний, упоминающих ЦУР как минимум в кратких версиях своих отчетов с ссылками на более подробный анализ и оценку результатов достижения ЦУР в отчетах по устойчивому развитию или размещенные в Интернете будет стремительно расти.

ЦУР упоминаются только в 19% заявлений руководителей компаний или председателей советов директоров в годовой отчетности, что наводит на мысль о том, что Цели еще не находят отклика среди менеджмента несмотря на то, что растущее число инвесторов (включая многие из крупнейших банков и пенсионных фондов мира) призывает

⁵⁸ Усманова Н. Роль корпоративного управления в системе управления корпоративными финансами. // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук – 2017 – 6-1 – с.57-59

⁵⁹ «Лучший бизнес – лучший мир» (2017 г.), Комиссия предпринимателей по устойчивому развитию. [Электронный доступ] - <http://report.businesscom-mission.org/> (Дата обращения 10.12.19).

бизнес к более ответственным действиям и повышению прозрачности. Отсутствие упоминания о ЦУР в заявлениях руководителей компаний или председателей советов директоров может также свидетельствовать о том, что вопросу интеграции ЦУР в стратегии компаний еще не уделяется достаточное значение. Несмотря на отсутствие императивности со стороны высшего руководства в отношении ЦУР, очевидно, что оно серьезно относится к вопросам устойчивого развития. В последнем Опросе руководителей крупнейших компаний мира, проведенном PwC,⁶⁰ изменение климата было включено высшим руководством компаний в первую десятку рисков, притом, что 31% из них заявили о своей серьезной обеспокоенности вопросами изменения климата и ущерба окружающей среде. Вполне возможно, что руководители компаний по-прежнему рассматривают достижение ЦУР как амбициозные, факультативные или долгосрочные задачи, даже несмотря на то, что они обеспокоены конкретными рисками, связанными с ними.

Очевидно, что универсальных рекомендаций при выборе Целей и их реализации в рамках компании, не существует и в принципе не может существовать, поскольку это индивидуальный выбор для каждой страны, отрасли или компании. Однако, согласно статистике в списке наиболее приоритетных тем большинство организаций по-прежнему выбирают три основные ЦУР: «Достойная работа и экономический рост» (ЦУР 8), «Борьба с изменением климата» (ЦУР 13) и «Ответственное потребление и производство» (ЦУР 12). Возьмем, к примеру, ЦУР 13 «Борьба с изменением климата». Уже имеются сформировавшиеся механизмы и системы оценки и отчетности о выбросах парниковых газов. К тому же создание Рабочей группы по раскрытию финансовой информации, связанной с изменением климата (TCFD), принятие Директивы ЕС о нефинансовой отчетности и растущее число требований отдельных фондовых бирж о раскрытии информации о выбросах парниковых газов, означают насущную необходимость включения «Борьбы с изменением климата» в число приоритетов. Кроме того, ЦУР 14 «Сохранение морских экосистем» снова занимает самое последнее место среди корпоративных приоритетов. ЦУР 2 «Ликвидация голода» и ЦУР 1 «Ликвидация нищеты» также редко попадают в число приоритетных Целей корпораций. Это может быть вызвано тем, что, кроме крупных производителей продуктов питания, руководители большинства компаний рассматривают эти Цели как приоритеты для правительства и не могут представить себе, каким образом они могут оказать здесь положительное влияние, а также не знают, как оценивать или отслеживать свой вклад в достижение этих ЦУР, потому как компании

⁶⁰ 22nd Annual Global CEO Survey. [Электронный доступ] - www.pwc.com/ceosurvey (Дата обращения 10.12.19).

имеют тенденцию оценивать ЦУР как целевые показатели.⁶¹ На рисунке 3 представлена динамика упоминания ЦУР ООН Российскими компаниями.

Представляется, что в некоторых случаях компании просто выбирают ЦУР, которые соответствуют их текущей деятельности, и те параметры, которые они уже оценивают. Это имеет смысл в качестве первого шага, однако предполагается, что организации рассматривают ЦУР через призму отчетности, а не как возможность и ответственность для бизнеса в целом.⁶²

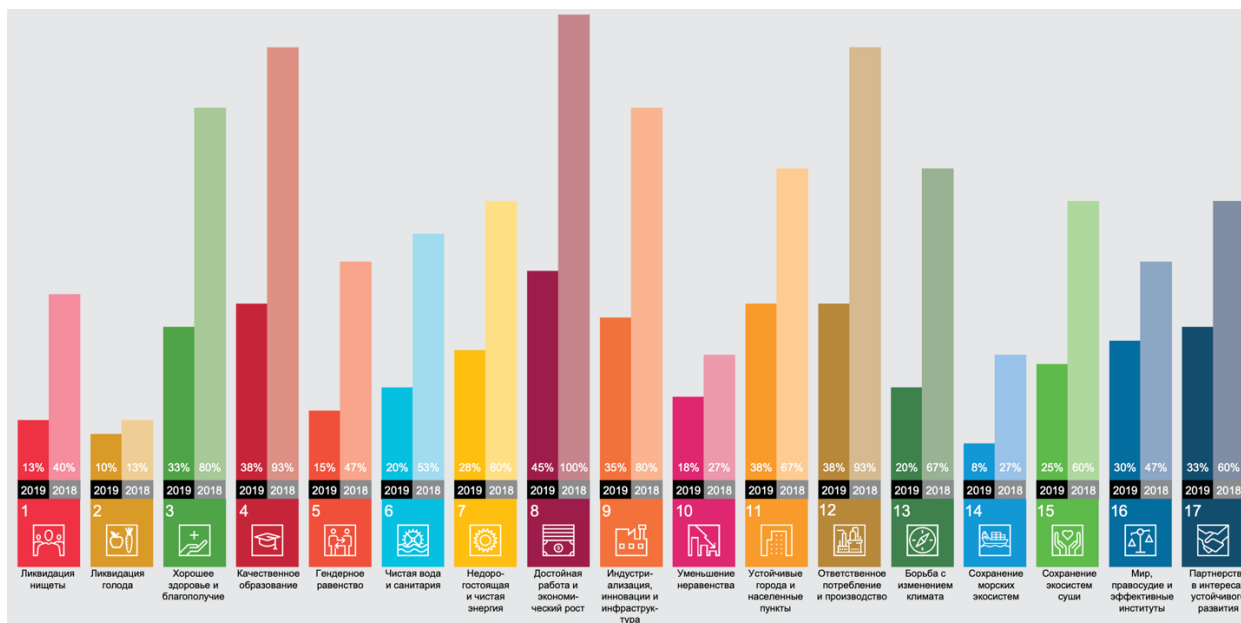


Рисунок 3. Динамика упоминания конкретных ЦУР российскими компаниями⁶³

Как уже упоминалось ранее, универсального набора ЦУР для каждой компании не существует, однако, по данным исследования PwC можно выделить наиболее востребованные цели в разрезе отраслей. (рис. 4). Например, компании добывающей промышленности и ТЭК концентрируют свое внимание на ЦУР 13, и 8, то есть на тех целях, которые непосредственным образом влияют на их деятельность. Более того, эта единственная отрасль, которая считает приоритетной ЦУР 7, что подтверждается общемировой тенденцией к трансформации энергетических систем с целью достижения нулевого уровня выбросов к 2050 году.

Отрасль производства потребительских товаров ставит на первое место ответственное потребление и производство (ЦУР 12) и хорошее здоровье и благополучие

⁶¹ PwC. Раскрытие ЦУР в отчетности 2018 [Электронный доступ] // <https://www.pwc.ru/publications/pwc-sdg-reporting-challenge-2018%20web.pdf> (Дата обращения 08.12.19).

⁶² Holland J. Sustainable Development Goals: what's the role for business? // Carbon Clear News. 2016. [Электронный доступ] - https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/24797GSDR_report_2019.pdf (Дата обращения 29.11.2019)

⁶³ Источник: PwC, Задачи в области ЦУР, 2018 и 2019 гг.

(ЦУР 3). Отрасль технологий, СМИ и телекоммуникаций в качестве приоритетной цели определяет качественное образование (ЦУР 4). Эти компании четко осознают, что их дальнейшее развитие зависит от повышения качества образования. Оставшиеся из представленных секторов имеют менее четкое представление о конкретных целях для реализации их в своей деятельности.

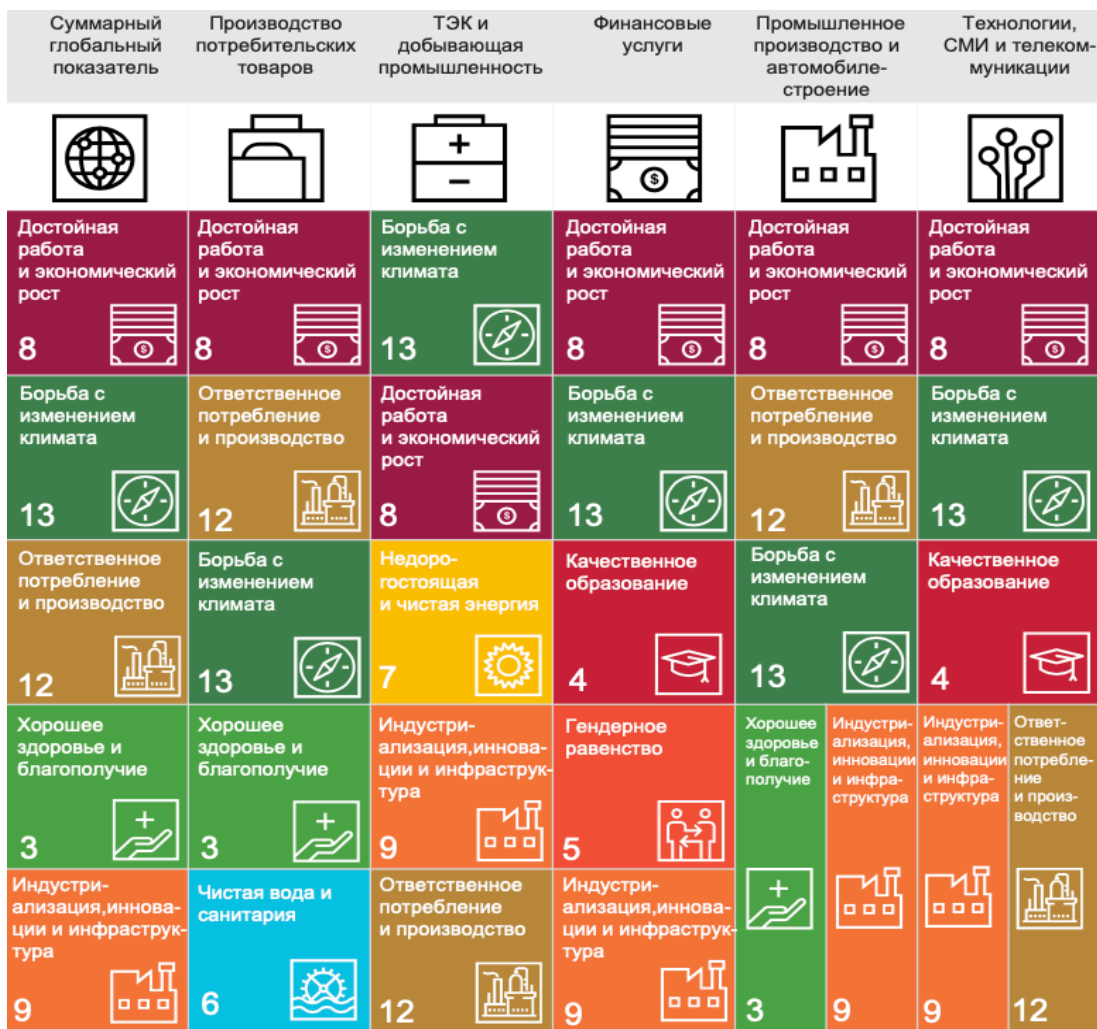


Рисунок 4. ЦУР в отраслевом разрезе, в России⁶⁴

За последние несколько лет наиболее достижимой из целей устойчивого развития была - Цель 8 (Достойная заработная плата и экономический рост). Также многие компании отдадут предпочтение Цели 12 (Ответственное потребление и производство) и Цели 13 (Борьба с изменением климата).

По нашему мнению, стоит еще раз отметить тот факт, что единого перечня приоритетных целей для реализации их компаниями нет. Каждая компания, каждого сектора реагирует только на те цели, которые представляются для нее наиболее актуальными в текущем времени. Не так много компаний могут выделить дополнительные возможности ЦУР, которые принесли бы еще больше пользы обществу и бизнесу в области

⁶⁴ Источник: PwC, Задачи в области ЦУР, 2019 г.

устойчивого развития. У интеграции принципов и целей устойчивого развития в деятельность организации есть свои сложности, порой даже очень серьезные, все-таки моментов, которые подвигают компанию на интеграцию больше и в долгосрочной перспективе компания окажется в выигрышном положении.

Подводя итог данного параграфа, стоит отметить, что безусловно, интеграция принципов в деятельность компании неминуемо затрагивает ее корпоративное управление. В качестве особенностей, мы выделили следующее: 1. очевидное повышение вовлеченности сотрудников в все процессы компании, которые оказывают влияние на ее жизнедеятельность; 2. укрепление отношений как с внутренними, так и с внешними заинтересованными сторонами, поскольку политика учета интересов стейкхолдеров становится адресной, а это приводит к повышению уровня доверия к компании и созданию капитала отношений; 3. создание и следование общим ценностям, которые формируются через выстраивание устойчивой корпоративной культуры и формирования у сотрудников чувства причастности к компании; 4. внедрение и соблюдение международных стандартов и кодексов, а также открытый доступ к ним для заинтересованных сторон, главной целью в данном случае является построение взаимоотношений между всеми субъектами корпоративного управления на основе цивилизованных принципов.

Обеспечение устойчивого развития компании путем интеграции принципов и целей в ее корпоративное управление способствует обеспечению устойчивости всей компании в целом. Это подтверждается и результатами исследований компании Deloitte: компании, концентрирующие усилия на формировании благоприятной корпоративной культуры и неустанном обеспечении высокой удовлетворенности сотрудников, сначала испытывают некоторую стагнацию, но затем начинают демонстрировать стабильное и осязаемое повышение акционерной доходности.⁶⁵

Также, в данном параграфе мы приводим статистику, характеризующую тенденции раскрытия целей устойчивого развития ООН Российскими компаниями, и приходит к выводу, что в большинстве своем, компании выбирают только те цели, которые соответствуют их текущей политике. Более того, мы представляем тенденции выбора целей устойчивого развития в отраслевом разрезе, где компании уже руководствуются при выборе степенью влияния ЦУР на их показатели деятельности, а также имеют перспективы и вектор развития.

⁶⁵ Deloitte, Culture Path, Culture vs Engagement: Avoiding the runaway strategy bus (or getting it under control before it collides) (2016 год) [Электронный доступ] - [https://www.km.deloitteresources.com/sites/live/consulting/KAM%20 Documents/ All%20Consulting/KMIP-3637656/us-culture-vs-engagement.pdf](https://www.km.deloitteresources.com/sites/live/consulting/KAM%20Documents/ All%20Consulting/KMIP-3637656/us-culture-vs-engagement.pdf) (Дата обращения 19.04.2020)

Подводя итоги главы, очевидно, осознание предприятиями масштабов влияния своей деятельности становится первым этапом на пути к устойчивости. Безусловно важно не просто осознание важности, а именно прийти к конкретному пониманию того, что компания может получить от интеграции. На сегодняшний день, наблюдается положительная тенденция в области интеграции устойчивого развития в деятельность. Многие компании проявляют интерес к данному направлению, о чем говорит рост количества нефинансовой отчетности, все больше организаций становятся «ответственными» и появляется все больше социальных или экологических сфер, в которые инвестируют компании. Ощутимо растет интерес к теме интеграции устойчивого развития в бизнес-стратегию, с целью сбора и учета экологических показателей, измерения и раскрытия финансовых, а также с целью анализа последствий стратегических и оперативных управленческих решений.⁶⁶

По нашему мнению, вовлеченность компаний в решение глобальных проблем посредством непрерывного совершенствования управления устойчивым развитием внутри компании может создавать серьезные конкурентные преимущества и дополнительные возможности для роста. Помимо осознания важности устойчивого развития, следует отнестись с особой важностью к интеграции ее в деятельность компании, учесть все ключевые особенности отрасли функционирования, требований и интересов заинтересованных сторон, а также с общих тенденций в мире.

Нами было выявлено, что интеграция принципов устойчивого развития влияет на все функциональные области предприятия, в том числе на корпоративное управление. С учетом этого влияния, нами были выявлены и представлены особенности интеграции принципов устойчивого развития в корпоративное управление. Также, можно отметить, что соблюдение принципов устойчивого развития (социально-этических и экологических) в процессе жизнедеятельности компаний, оказывает самое прямое влияние на инвестиционную привлекательность компании, а следовательно, улучшает ее финансовые показатели.

⁶⁶ Abolhassan Halati. Intersection of economic and environmental goals of sustainable development initiatives // Journal of Cleaner Production. 2018. №189 [Электронный доступ] - <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652618310096> (Дата обращения 20.04.2020)

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ИНТЕГРАЦИИ ПРИНЦИПОВ И ЦЕЛЕЙ В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ «БАЛТИКА»

3.1. Характеристика и анализ компании «Балтика»

Российский пивоваренный завод «Балтика» был построен по проекту института «Гипропищепром-2» как один из пивных заводов Ленинградского производственного объединения пивоваренной и безалкогольной промышленности «Ленпиво». Строительство завода продолжалось 12 лет, в 1990 году Государственное предприятие «Пивоваренный завод «Балтика» в Санкт-Петербурге начал производство. На тот момент не существовало единого бренда «Балтика», в продукция компании выпускалась под широко известными марками «Жигулевское», «Рижское», «Адмиралтейское», «Праздничное». После приватизации 92 года завод был преобразован в акционерное общество открытого типа (ОАО), в котором ключевым акционером стал скандинавский пивоваренный холдинг Baltic Beverages Holding AB (BBH), созданный компаниями Hartwall (Финляндия), Pripps (Швеция), Ringnes (Норвегия). Позднее эти компании стали частью компаний Carlsberg и Scottish&Newcastle, которые поделили активы Baltic Beverages Holding поровну (50% на 50%).

Стоит отметить, что с 1997 года компания «Балтика» начала свою региональную экспансию, в результате которой был приобретен контрольный пакет акций завода «Донское пиво» в Ростове-на-Дону, в состав «Балтики» также вошел завод «Тульское пиво». В тот же момент профильные департаменты компании «Балтика» разработали инвестиционную программу, нацеленную на увеличение мощностей приобретённых заводов и замену устаревшего оборудования. Параллельно создается сеть сбытовых подразделений в регионах. В 2006 году произошло объединение «Балтики» с пивоваренными компаниями «Вена» (заводы в Санкт-Петербурге и Челябинске), «Пикра» (завод в Красноярске) и «Ярпиво» (заводы в Ярославле и Воронеже), основным акционером которых также являлся Baltic Beverages Holding.

Объединение компаний стало уникальным для России проектом, с точки зрения специфики, сложности и сроков. Процедура прошла в строгом соответствии с российским законодательством и при полном соблюдении интересов акционеров всех четырех компаний. Благодаря четкой координации действий акционеров, менеджмента и всех сотрудников компаний «Балтика», «Вена», «Пикра», «Ярпиво», а также открытой информационной политике проект был реализован в лучших традициях международной корпоративной практики. Работа над интеграцией производства, продаж, дистрибуции и администрации, проведенная в этот период, сделала компанию крупнейшим в России

производителем товаров народного потребления. Эффект масштаба сказался и на росте объемов продаж и прибыли, которые уже по итогам первого квартала 2007 года выросли более, чем на 40% по сравнению с аналогичным периодом 2006 года, т.е. до завершения процедуры объединения.⁶⁷

На данный момент пивоваренная компания «Балтика» принадлежит одному владельцу – Carlsberg Group. С целью значительного упрощения процесса корпоративного управления было принято решение об изменении организационно-правовой формы с акционерного общества на общество с ограниченной ответственностью. Преобразование в общество с ограниченной ответственностью завершилось в январе 2014 года.

На сегодняшний день пивоваренная компания «Балтика» специализируется на производстве пива, кваса, минеральной воды и других напитков. Портфель брендов компании «Балтика» представлен в приложении 2.

Кроме ключевого бренда «Балтика», который входит в тройку самых популярных брендов России, в портфеле Компании порядка 40 известных марок, таких как Tuborg, Carlsberg, Kronenbourg 1664, Zatecky Gus, ряд региональных сортов, а также 8 «не пивных» брендов.

Заводы Компании расположены в 8 городах России: Санкт-Петербурге, Самаре, Новосибирске, Хабаровске, Воронеже, Туле, Ярославле и Ростове-на-Дону. Совокупная производственная мощность заводов в России составляет 21 млн гл пива в год. Для обеспечения потребностей в солоде «Балтика» построила две собственные солодовни в Туле и Ярославле, а также развивает агропроект по выращиванию пивоваренного ячменя в восьми областях России.

«Балтика» обладает широкой дистрибьютерской сетью, продукцию Компании можно приобрести в 98% торговых точках России. «Балтика» экспортирует свою продукцию в 75 стран мира, в том числе в страны Западной Европы, Северной Америки и ближневосточного региона, в 43 странах из этого списка, «Балтика» является единственным российским поставщиком пива.

Обращаясь к вопросу об организационной структуре предприятия, стоит отметить, что данная информация является конфиденциальной и не подлежит раскрытию, однако, схематически организационная структура компании «Балтика» выглядит следующим образом:

⁶⁷ Материалы официального сайта компании «Балтика». [Электронный доступ] - <https://corporate.baltika.ru/about-us/company/history/> (Дата обращения 25.03.2020)

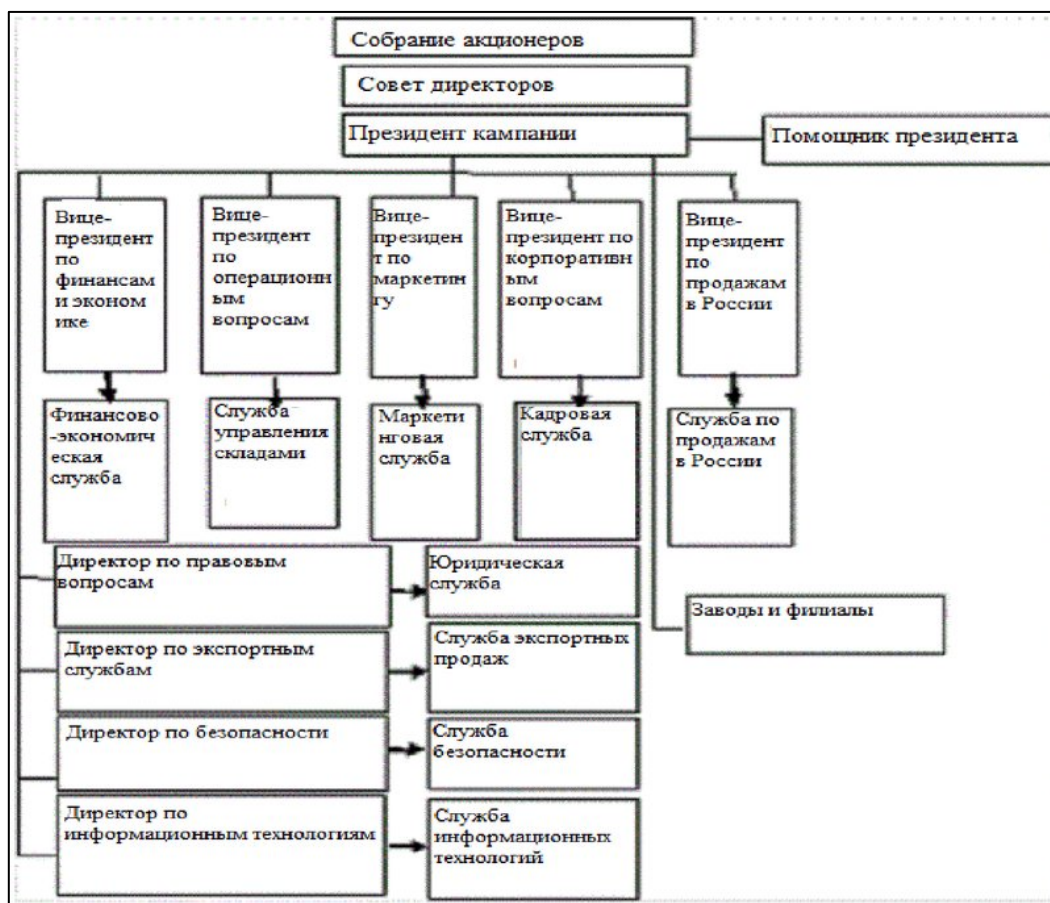


Рисунок 5. Схема организационной структуры компании «Балтика»

Следует дать ряд пояснений по данной схеме:

1. Организационная структура компании «Балтика» имеет сложную смешанную структуру, что является вполне логичным, поскольку компания работает на разных региональных и международных рынках, а также имеет свои филиалы, сбытовые подразделения и региональные склады, и зарубежные представительства;
2. Из штаб-квартиры компании осуществляется стратегическое руководство;
3. В структуре Компании в отдельные подразделения выделены все 8 заводов;
4. Вся дирекция региональных заводов подчиняется президенту компании;
5. Стоит отметить, что схема организационной структуры каждого завода может отличаться от представленной на рисунке 5, но она безусловно включает набор стандартных отделов, таких как отдел кадров, отдел маркетинга, информационных служб и т.д.;
6. Каждый отдел завода взаимодействует с отделами штаб-квартиры, а также функциональной им подчиняется.

Всего на российском рынке пива, согласно оценкам Союза российских пивоваров, работают около 250 производителей.⁶⁸ Основными игроками являются четыре компании:

⁶⁸ Материалы официального сайта Союза Российских пивоварен [Электронный доступ] - <https://www.beerunion.ru> (Дата обращения 25.03.2020)

«Пивоваренная компания «Балтика» (Carlsberg A/S), ЗАО «Пивоварня «Москва-Эфес» (Anadolu Efes Biracilik Ve Malt Sanayii AS), ООО «Объединенные пивоварни Хейнекен» (Heineken N.V.) и ОАО «Сан ИнБев» (Anheuser-Busch InBev), совокупная доля которых по показателям продаж превышает 70%, а по показателям объема рынка — 80%. Согласно данным Nielsen и государственной системы учета ЕГАИС по итогам 2019 года в российской пивной индустрии впервые более чем за 20 лет сменился лидер: 1-е место у компании AB InBev Efes, а входящая в Carlsberg Group «Балтика» заняла 2-е место. Такие данные также подтверждает отчет «ВТБ Капитал» от 12.02.2020, со ссылкой на данные компаний говорится, что доля AB InBev Efes в 2019 г. составила 28%, «Балтики» – 27%. Третьим по величине производителем пива в России является голландская Heineken. По данным Nielsen доля компании в 2019 г. составила 13,3%.

Таблица 2. Доля производителей на российском рынке пива по показателям объема продаж, 2019 г.⁶⁹

Компания	Доля рынка, в %
AB InBev Efes	28,5
Carlsberg Group	25,9
Heineken N.V.	13,3
Московская пивоваренная компания	5,0
Прочее	27,3
Всего	100,0

Компания AB InBev Efes была основана 31 марта 2018 года на территории России и Украины путем слияния двух компаний: Anheuser-Busch InBev и компании Anadolu Efes Biracilik Ve Malt Sanayii AS. Слияние стало следствием глобальной сделки стоимостью 106 млрд долларов США по покупке AB InBev конкурента – британской SABMiller. В результате ее AB InBev досталось 24% акций Anadolu Efes: пакет SABMiller получила в обмен на свой российский бизнес, когда объединяла его с активами турецкой группы в этом регионе.

На сегодняшний день, суммарное количество пивоваренных заводов на территории России – 11, расположенных во Владивостоке, Волжском, Иваново, Казани, Калуге, Клину, Новосибирске, Омске, Саранске, Ульяновске, Уфе. 3 солодовенных комплекса в Казани, Омске и Саранске. На территории Украины у компании 3 пивоваренных завода: в Чернигове, Николаеве, Харькове.

⁶⁹ Составлено автором на основании отчета ВТБ Капитал, Nielsen: «Городская Россия (78% от продаж в стране)».

Портфель брендов компании AB InBev Efes состоит из порядка 45 марок, основными являются – BUD, Corona Extra, Velkopopovický Kozel, Hoegaarden, «Старый Мельник из Бочонка», «Клинское», «Белый медведь».

Компании AB InBev Efes также, как и компания «Балтика» и в целом Carlsberg Group, придерживаются ЦУР. Компания выделяет 4 ключевых направления: Эффективное сельское хозяйство (цель 12), экологичная упаковка (цель 12), противодействие изменению климата (цель 7 и 13), бережное отношение к воде (цель 6).

ОО «Объединенные Пивоварни Хейнекен» - российское подразделение голландского концерна HEINEKEN N.V. – мирового лидера по производству премиальных сортов пива и сидра, представленного в 70 странах мира.

Компания работает на российском рынке с февраля 2002 года, когда была приобретена первая пивоварня в Санкт-Петербурге. На сегодняшний день HEINEKEN принадлежит семь пивоварен на территории России: в Санкт-Петербурге, Нижнем Новгороде, Екатеринбурге, Стерлитамаке, Новосибирске, Иркутске, Хабаровске.

В портфеле компании более 30 международных, национальных и региональных брендов, в том числе Heineken®, Amstel, Krušovice, Affligem, Gösser, «Три медведя», «Охота», «Окское», «Степан Разин» и другие.

В области устойчивого развития компания работает в шести основных направлениях: 1) сокращение потребления воды в производстве и инвестирование в очистные сооружения, 2) снижение выбросов CO₂; (ЦУР ООН 6,7,12) 3) устойчивость цепей поставок, 4) пропаганда ответственного потребления; (ЦУР 3,8,12) 5) укрепление здоровья и безопасности, 6) поддержка и инвестирование в местные сообщества. (ЦУР 2,3,6,8).

Московская Пивоваренная Компания вышла на российский рынок напитков с продуктами собственного производства в сентябре 2008 года. В состав компании входят современный пивоваренный завод, а также собственные дистрибьюторский и логистический центры, расположенные в семи километрах от МКАД (г. Мытищи) в экологически чистом районе.

Компания предлагает рынку широкий ассортимент пива и безалкогольных напитков собственного и лицензионного производства, а также большой выбор импортной продукции. В портфеле компании более 50 брендов, в том числе брендов собственного производства, таких как «Жигули» и «Хамовник», а также эксклюзивные импортные напитки - Budweiser Budvar, Schöfferhofer.

Исходя из краткого представления об основных конкурентах можно сделать следующий вывод, на сегодняшний день особую опасность для «Балтики» представляет

объединенная компания AB InBev Efes, доля рынка, которой хоть и незначительная, но превышает рыночную долю «Балтики».

Компания «Балтика» действует в постоянно меняющихся условиях, обусловленных многообразием отношений, складывающихся внутри нее, а также другими экономическими субъектами. Наиболее популярным методом оценки внутренних и внешних составляющих компании в стратегическом планировании является SWOT - анализ. SWOT образован из четырех первых букв слов: Strengths (Сильные стороны), Weaknesses (Слабые стороны), Opportunities (Возможности) и Threats (Угрозы). К сильным и слабым сторонам чаще всего относятся события или состояния, связанные с внутренними факторами маркетинга. К сильным сторонам могут быть отнесены качество товара, уникальность, цена, методы стимулирования сбыта. К слабым сторонам - небольшие размеры организации по сравнению с конкурентами, значительные издержки производства и сбыта и др. Возможности и угрозы всегда связаны с внешними факторами маркетинга. При этом некоторые элементы могут быть отнесены, и к сильным и слабым сторонам одновременно, к возможностям и угрозам, хотя последнее встречается реже и всегда связано с оценкой степени риска.⁷⁰

Таблица 3. SWOT – анализ компании «Балтика»⁷¹

Strengths (Сильные стороны)	Weaknesses (Слабые стороны)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Известная торговая марка; 2. Большая доля рынка; 3. Позитивный имидж в обществе; 4. Высокая квалификация работающего персонала; 5. Большой портфель брендов; 6. Ориентация на разные сегменты рынка; 7. Широкая экспортная сеть; 8. Налаженная система отношений со стратегическими партнерами; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Принадлежность компании иностранному инвестору; 2. Сильная зависимость от доходов населения; 3. Отсутствие четкого позиционирования бренда «Балтика»; 4. Наличие законодательного запрета на рекламу; 5. Зависимость от иностранных поставщиков; 6. Отсутствие собственных розничных сетей;
Opportunities (Возможности)	Threats (Угрозы)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Расширение ассортимента пивных и не пивных продуктов; 2. Увеличение доли безалкогольной продукции; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Давление со стороны поставщиков; 2. Тенденция к росту акцизных сборов; 3. Появление новых конкурентов (как прямых, так и косвенных);

⁷⁰ Маркетинг: основы теории и практики: учебник / В.И. Беляев. - 2-е изд. стер.-М.: КНОРУС, 2007. С.144

⁷¹ Составлено и разработано автором.

3. Производство сопутствующих товаров;	4. Возможный рост продаж товаров-заменителей;
4. Тенденция к увеличению выручки за 1 единицу товара на 3% ежегодно;	5. Снижение платежеспособности населения;
5. Тенденция к расширению портфеля брендов;	6. Снижение объемов продаж за год на 8%;
6. Перспективность вертикальной интеграции;	7. Неблагоприятные изменения обменных курсов иностранной валюты;
7. Создание и поддержание Интегрированной Системы Менеджмента (ИСМ);	8. Ужесточение антимонопольного законодательства.

На основании SWOT-анализа можно сделать вывод о том, что деятельность, осуществляемая компанией «Балтика» может быть в целом оценена позитивно. Однако, пивоваренная компания имеет серьезных слабых сторон, над которыми надо работать, а также ряд реальных угроз, которые следует избегать. Компания имеет достаточное количество сильных сторон в своей деятельности, а также преимуществ относительно своих основных конкурентов. После составления конкретного перечня слабых и сильных сторон, а также определения возможностей и угроз необходимо установить взаимосвязь между ними, и определит основные возможности компании.

Рассмотрим поле «СИБ», оно позволяет использовать сильные стороны предприятия и получить соответствующую отдачу от возможностей, появившихся во внешней среде. Возможности компании «Балтика» можно описать следующим образом: используя известность своей торговой марки, Компания запускает новые сорта продукции с неймингом, отсылающим к региональной тематике. Такой ход позволяет, во-первых, увеличить общую долю рынка, во-вторых, захватить новый региональный рынок и в-третьих, расширить брендовый портфель.

Поле «СЛВ»: определения возможностей для преодоления слабых сторон организации. Серьезной проблемой для любой компании, связанной с производством и продажей алкогольной продукцией, является ограничение свободной рекламной компании. Данную проблему компания «Балтика» преодолевает при помощи увеличения доли безалкогольной продукции и ее рекламы, поскольку смысл такой рекламы не теряется. Главным образом потому, что в действительности задача рекламы безалкогольной линейки — продвигать алкогольную. Помимо этого, за счет внедрения политики устойчивого развития, компания «Балтика» сохраняет спрос на свою продукцию, поскольку современные потребители отдают предпочтения социально ответственным брендам.

Поле «СИУ»: возможность использования сильных сторон компании для устранения угроз. Профессионализм и ответственность персонала в совокупности с ценовым

преимуществом по отношению к товарам конкурентов, позволит удержать объем продаж на высоком уровне. Наличие большого опыта и уверенного положения на рынке, а также лояльности со стороны потребителей и умения покрывать свои риски, позволят компании удерживать свой сегмент и свою долю, а в сочетании с ежесезонными анализами и исследованием, и высокими барьерами входа на рынок устраняет неожиданное появление новых конкурентов.

Наиболее неблагоприятным полем является поле «СЛУ», где слабые позиции фирмы не могут воспрепятствовать надвигающейся угрозе. Очевидно, что в последние годы отрасль достаточно сильно регулируется, и это становится одной из ключевых причин падения пивной индустрии в целом. При такой высокой себестоимости производства и относительно низкой маржинальности из всех FMCG-категорий, дополнительное ужесточение государственного регулирования пагубно сказывается на всех игроках рынка. Второй, но не менее важной угрозой, является увеличение акцизных сборов. Акцизные ставки на пиво довольно высоки, примерно на уровне ставок для крепкого алкоголя. А это значит, что в такой ситуации крепкий алкоголь получает преференции.

Интеграция принципов устойчивого развития в систему управления компании «Балтика» неминуемо проходит через взаимоотношения с ее заинтересованными сторонами, а стейкхолдеры, в свою очередь, являются основной мотивационной причиной повышения требований компании к устойчивому развитию. Более того, работа в одной команде со всеми стейкхолдерами – является обязательным условием обеспечения лучшего будущего и достижения целей устойчивого развития ООН.

Исходя из проведенного анализа основной деятельности компании «Балтика» можно подвести итоги:

Во-первых, компания имеет богатую историю, «Балтика» подвергалась множественным изменениям, но в конечном счете выросла в крупнейший пивоваренный завод России.

Во-вторых, принадлежность компании одному владельцу – Carlsberg Group, сказывается на корпоративном управлении и организационной форме предприятия. С 2014 года компания считается обществом с ограниченной ответственностью.

В-третьих, в рамках анализа портфеля брендов компании, было выяснено, что кроме ключевого бренда «Балтика», который входит в тройку самых популярных брендов России, в портфеле порядка 40 известных международных марок, региональные бренды, а также 8 «не пивных» брендов.

В-четвертых, «Балтика» обладает широкой дистрибьютерской сетью: в России продукцию компании можно приобрести в 98% торговых точек. Международный экспорт

проходит в 75 стран мира, в том числе в страны Западной Европы, Северной Америки и ближневосточного региона.

В-пятых, анализ конкурентов показал, что на российском пивоваренном рынке четыре крупных игрока: «Пивоваренная компания «Балтика» (Carlsberg A/S), ЗАО «Пивоварня «Москва-Эфес» (Anadolu Efes Biracilik Ve Malt Sanayii AS), ООО «Объединенные пивоварни Хейнекен» (Heineken N.V.) и ОАО «Сан ИнБев» (Anheuser-Busch InBev). При этом совокупная доля этих четырех компаний по показателям продаж превышает 70%, а по показателям объема рынка — 80%.

В-шестых, SWOT анализ компании помог выявить ее сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы. Более того, была установлена взаимосвязь между данными компонентами и определены основные возможности развития компании.

В-седьмых, затрагивая вопрос об устойчивом развитии компании, были определены ее основные заинтересованные стороны, а также степень их влияния на деятельность компании.

3.2. Реализация принципов и целей устойчивого развития в компании «Балтика»

При разработке и реализации стратегии компания «Балтика» опирается на принципы и цели устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности. Они интегрируются в бизнес-стратегию, процессы принятия решений и операционную деятельность «Балтики». Подходы и обязательства компании в области устойчивого развития согласуются с ЦУР ООН, принятыми в 2015 году.

В ходе детального исследования аналитических отчетов компании «Балтика», было выявлено, что ее внутренняя стратегия является логическим продолжением стратегии «ПАРУСА'22» (SAIL'22) Carlsberg Group, частью которой Компания и является. Стратегия, в первую очередь, направлена на укрепление основного бизнеса, выявление возможностей для роста, а также на повышение ценности для акционеров. В рамках корпоративной стратегии «ПАРУСА'22» была внедрена программа «Цель 4 НОЛЯ».

Компания «Балтика» понимает, что в наше время глобальные проблемы изменения климата, нехватки воды и здоровья общества, становятся очень остро, поэтому следуя Парижскому соглашению по климату, «Балтика», как бизнес, отводит себе ключевую роль в данном вопросе. Основываясь на смысле существования Carlsberg Group «Варим пиво для лучшего сегодня и завтра», в 2017 г. в Компании внедрили программу устойчивого развития «Цель 4 НОЛЯ: вместе для будущего». Четыре приоритетные программы развития Компании полностью соответствуют Целям устойчивого развития ООН (ЦУР). «НОЛЬ углеродного следа», «НОЛЬ потери воды», «НОЛЬ безответственного потребления» и

«НОЛЬ несчастных случаев». Каждая цель поддерживается четкими, измеримыми целевыми показателями на 2022 и 2030 годы.

НОЛЬ углеродного следа

Цель компании «Балтика» в данном вопросе полностью согласуется с целью Парижского соглашения, а именно, ограничить глобальное повышение температуры до 1,5 °С к концу текущего столетия. Рассмотрим конкретные действия Компании согласно ЦУР:

Таблица 4. Направления деятельности компании «Балтика» в рамках Цели 7 ООН

Цель устойчивого развития	Направления компании «Балтика»
<p>7.2 К 2030 году существенно увеличить долю возобновляемых источников энергии в мировом энергетическом балансе.</p> <p>7.3 К 2030 году удвоить глобальные темпы повышения энергоэффективности.</p>	<p>1. Увеличение доли возобновляемой энергии;</p> <p>2. Улучшение энергоэффективности;</p> <p>3. Проект по увеличению объема использования энергии из возобновляемых источников (биогаз) на заводах в Хабаровске, Ярославле, Туле, Самаре.</p>
<p>13.1 Укрепить потенциал противодействия климатическим опасностям, стихийным бедствиям и адаптации к ним.</p> <p>13.3 Улучшить информированность, повысить осведомленность и укрепить потенциал в области смягчения последствий изменения климата, адаптации, уменьшения воздействия и раннего предупреждения.</p>	<p>1. Выполнение научно обоснованных целей;</p> <p>2. Поощрение поставщиков к снижению выбросов;</p> <p>3. Пропаганда необходимости действий для противодействия климатическим изменениям.</p>

По каждому из направлений компания разрабатывает конкретный план действий. Более того, Carlsberg Group создала Сообщество молодых ученых, которое объединяет высококлассных специалистов, цель которых – усилить работу Научно-исследовательской лаборатории Carlsberg в области инноваций для решения проблем, связанных с изменением климата и нехваткой воды, и помочь компании достичь целей до 2030 года – свести к нулю выбросы углерода и вдвое сократить потребление воды на пивоварнях. В исследовании Carlsberg Group и Углеродного фонда 2015 года была четко сформирована доля эмиссии парниковых газов на всех этапах жизненного цикла продукции «Балтики»: 35% углеродного следа приходится на упаковку, 12% – сельское хозяйство, 20% – производство пива, 15% – дистрибуцию, 11% – холодильники в торговых точках, 6% – соложение.

По результатам данного исследования с целью уменьшения доли углеродного следа от упаковки продукции, в 2018 году «Балтика» внедрила ряд инноваций, благодаря которым удалось минимизировать негативное воздействие на окружающую среду. Был изменен состав сырья для производства ПЭТ-кегов, от переработки которых, образуется большой выброс углекислого газа. Также началось использование картонных материалов вторичной обработки. Помимо этого, согласно отчету 2018 года, компания «Балтика» совместно с поставщиками разработала ряд проектов по сокращению количества и веса упаковки. Благодаря этому снизилось и образование отходов. В частности, расход термоусадочной пленки сократился на 477 тонн в год, ПЭТ — на 457 тонн, гофротары — на 206 тонн, алюминия — на 62 тонны, стекла — на 1,5 тонны.⁷²

Компания не останавливается на достигнутых результатах, и ежегодно ставит себе новые цели. В планах компании стоят такие приоритетные направления как: реализация дорожных карт действий по сокращению углеродных выбросов, улучшение энергоэффективности, ликвидация угля. Помимо этого, планируется ввести в действие новые комплексы очистных сооружений для сточных вод на заводах Санкт-Петербурга, Новосибирска и Ростова-на-Дону, а полученный биогаз использовать как альтернативный источник энергии. Также Компания планирует продолжать сотрудничество с ключевыми поставщиками для стимулирования и поддержки их амбиций в плане сокращения выбросов, и внедрить инновационную систему оптимизации логистики готовой продукции на базе платформы «Яндекс.Маршрутизация».

НОЛЬ потери воды

Совершенно очевидно, что водные ресурсы – это ключевые ресурсы пивоваренного производства. Поэтому сокращение потребления водных ресурсов в фокусе внимания «Балтики». Главное задачей Carlsberg Group видит для себя – разработка инновационных технологий в области потребления воды. Цель «НОЛЬ потери воды» вносит вклад в достижение Цели 6 ООН в области устойчивого развития: чистая вода и санитария. «Балтика» фокусирует свое внимание на задачах 6.4 и 6.5 в рамках Цели: увеличение эффективности использования воды и внедрение интегрированного менеджмента водных ресурсов через нашу программу по снижению потребления воды и планы по взаимодействию с местным сообществом. В рамках данной ЦУР компания реализовывает реконструкцию очистных сооружений на заводе «Балтика-Хабаровск», позволившую

⁷² Отчет об устойчивом развитии компании «Балтика» [Электронный доступ] - https://corporate.baltika.ru/media/34947/baltica_sustainabilityreport2018_final-01.pdf (Дата обращения 25.03.2020)

создать замкнутый цикл водопотребления, а также придерживается проекта по сохранению и повторному использованию воды на заводе в Ярославле.

Компания на протяжении многих лет остается лидером по эффективности использования воды среди других компаний Carlsberg Group, ее цель к 2030 году по использованию воды равна 1,7 гл на каждый 1 гл сваренного пива, а водопотребление на 2022 год — 2,5 гл/гл (на сегодняшний день данный показатель равен 2,59 гл воды). Помимо этого, Компания ежегодно проводит современные исследования технологий повторного использования и переработки воды, а также разрабатывает проекты для зон с неблагоприятной экологической обстановкой по защите водных ресурсов общего пользования и по улучшению эффективности местного водопользования.

НОЛЬ безответственного потребления

В рамках данной цели «Балтика» желает добиться разумного потребления своей алкогольной продукции, а именно: 1. обеспечить присутствие безалкогольной продукции везде, где представлены алкогольные бренды Компании; 2. обеспечить наличие сообщений об ответственном потреблении на упаковке и онлайн; 3. добиться улучшений в области снижения злоупотребления алкоголем на всех рынках.

Говоря о ЦУР, то компания поддерживает Цель 3, в частности, задачи 3.5, направленную на укрепление профилактики злоупотребления алкоголем, и 3.6, связанную с сокращением вдвое числа смертей и травм в результате дорожно-транспортных происшествий. Что бы добиться данной цели, Компания работает по трем направлениям:

1. Способствовать (расширение товарного ассортимента безалкогольного пива);
2. Информировать (маркировка продукции предупреждениями об ответственном потреблении алкоголя);
3. Поощрять («Балтика» проводит различные активности в честь Всемирного дня ответственного потребления, а также поддерживает различные спортивные мероприятия).

Со своей стороны компания «Балтика» будет следовать следующему: увеличивать долю автомобилей в корпоративном автопарке, оснащенных алкоблокираторами; расширять безалкогольный портфель брендов и дистрибьюции; активно участвовать в глобальных и локальных партнерствах, направленных на развитие ответственного потребления.

НОЛЬ несчастных случаев

Безусловно, самым важным ресурсом любой компании, являются ее сотрудники. Компания «Балтика» уделяет особое внимание вопросу благополучия работников и прикладывает все усилия, чтобы предупредить риски и обеспечить безопасные условия труда. Цель «НОЛЬ несчастных случаев» вносит вклад в достижение Цели 8 ООН в области

устойчивого развития «Достойная работа и экономический рост», а в частности задачи 8.8: защищать трудовые права и содействовать обеспечению надежных и безопасных условий работы для всех трудящихся.

Поставив перед собой цель «НОЛЬ несчастных случаев», компания снижает их число из года в год с тем, чтобы к 2030 г. свести этот показатель к нулю. Компания придерживается международных норм охраны труда и развивает культуру безопасного поведения, привлекая сотрудников к выявлению и устранению опасных ситуаций, совершенствованию условий труда. В компании реализуется комплекс мер по охране труда и безопасности, регулярно организуются учения по действиям в чрезвычайных ситуациях, проводятся дни безопасности, организуются тематические тренинги и курсы для сотрудников, внедрена процедура оценки рисков и поведенческих аудитов.

Особое внимание уделяется безопасности вождения – водители корпоративного транспорта проходят дополнительное обучение контраварийному вождению, все автомобили «Балтики» оснащены оборудованием по оценке качества вождения широкого функционала (GPS мониторинг), на погрузочной технике, используемой на складах компании, установлены ограничители скорости с обязательным мониторингом через систему контроля, новые автомобили оснащены системой hands free, грузовые автомобили – видеорегистраторами. В 2019 году «Балтика» первой в FMCG-секторе внедрила автоблокираторы запуска двигателей на корпоративном транспорте - первые 300 автомобилей, оснащенные такими устройствами, пополнили автопарки компании в Воронеже, Москве, Ростове, Самаре, Санкт-Петербурге, Туле и Ярославле. Такие системы позволяют объективно оценить состояние водителя и быть уверенным за рулем.

Помимо вышеперечисленных четырех целей в области устойчивого развития, на достижение которых компания «Балтика» сосредоточила свое внимание, есть ряд целей и задач, которые пронизывают всю операционную деятельность Компании, так называемые сквозные ЦУР.

Во-первых, это Цель 12. Ответственное потребление и производство. Для достижения данной цели Компания использует инновационную упаковку Snap Pack, расширяет использование картона вторичной переработки для упаковки на заводах «Балтики», ежегодно инвестирует в новые технологии и исследования в области производства, упаковки и энергетики. Также «Балтика» является активным сторонником переработки отходов, во-первых, благодаря установке контейнеров для отдельного сбора, во-вторых, благодаря переработке пивных дрожжей в сухие и применения их при производстве кормов для животных в качестве ценного БАДа.

Во-вторых, это Цель 17. Партнерство в интересах устойчивого развития. Примером активных действий в данной области может служить: создание Сообщества молодых ученых Carlsberg для научного поиска путей снижения углеродных выбросов и потребления воды, и подписание Зеленого кодекса экологически ответственных предприятий Санкт-Петербурга.

Что касается корпоративного управления, то компания «Балтика» основывается на принципах устойчивого развития в долгосрочной перспективе. Компания реализует данные принципы через систему ответственного взаимодействия и построения доверительных отношений с ключевыми заинтересованными сторонами.

Система корпоративного управления «Балтики» включает в себя все основные элементы, присущие компаниям с развитой практикой управления, и соответствует нормам и требованиям российского законодательства, Уставу Компании и собственным внутренним стандартам. В этой области компания ориентируется также на лучший мировой опыт и наиболее успешную практику.

Поскольку компания «Балтика» является частью Carlsberg Group, ей присущ аналогичный вектор корпоративного управления, как и головной компании. «Балтика» стремится развивать и поддерживать позитивные и конструктивные отношения со всеми заинтересованными сторонами. По этой причине и в целях снижения риска и содействия эффективному управлению в «Балтике» есть политика для ряда ключевых областей, таких как коммуникации, человеческие ресурсы, окружающая среда, деловая этика, законодательство о конкуренции, маркетинговые коммуникации, финансы и ответственность для клиентов и общества в целом.

Более того, в компании «Балтика» для более эффективного корпоративного управления были созданы три дополнительных комитета: комитет по аудиту, комитет по назначениям и комитет по вознаграждениям. Каждый комитет четко знает и понимает круг своих обязанностей, и работ. Ежегодно Carlsberg Group поднимает вопросы о расширении или сужении круга обязанностей комитетов, а также оценивает их эффективность и вносит коррективы в работу.

Бизнес компании «Балтика» безусловно можно считать ответственным. Во-первых, с 2016 года компания следует программе Carlsberg Group «Следуем нашему компасу», которая является частью стратегии «ПАРУСА'22». Данная программа содержит высокие стандарты этики корпоративного управления. Компания работает в четырех ключевых направлениях в области интеграции принципов и целей устойчивого развития:

1. Политика в области трудовых отношений и защиты прав человека (*определяет единые трудовые и правозащитные стандарты, которым имеют право придерживаться*

все сотрудники Carlsberg Group независимо от географического положения); 2. Политика борьбы со взяточничеством и коррупцией (описывает запреты на взяточничество и коррупцию на всех этапах цепи операций, определяет конкретные требования к соблюдению этих запретов, а также призывает к честности и добросовестности бизнеса во всем мире); 3. Политика в области законодательства о конкуренции (определяет соблюдение законов о конкуренции, посредством введения учебных программ для повышения уровня осведомленности о своей политике в области законодательства о конкуренции; реализация глобальной программы обучения в области законодательства о конкуренции, подкрепленной уникальным курсом очной подготовки ответственных сотрудников); 4. Экологическая политика (контроль возможных рисков для окружающей среды и определение инструментов для смягчения последствий изменения климата в рамках программы «Цель 4 НОЛЯ»).

Помимо этого, на базе программы об этике корпоративного управления, «Балтика» реализует следующие виды подпрограмм:

1) Эффективная коммуникация – запуск онлайн-платформы для коммуникации между сотрудниками, в рамках всех кодексов, политик и руководств, которые действует в Группе.

2) «Выскажись!» - «Балтика», работает в соответствии с принципами честности, ответственности, добросовестности и полного соблюдения законодательных норм. Программа «Speak Up» призывает сотрудников и деловых партнеров сообщать о поведении, которое не соответствует ценностям и этическим стандартам, принятым в Группе – например, о предполагаемых нарушениях законодательства о конкуренции, ненадлежащем ведении финансовой отчетности, дискриминации или домогательствах, вопросах охраны окружающей среды, охраны труда и техники безопасности. Информацию можно передать как по телефону, так и по электронной почте. Горячая линия «Speak Up» защищает сотрудников, которые опасаются, что в случае использования других форм информирования о нарушении, не будет сохранена анонимность или их сообщение проигнорируют.

3) Труд и права человека – руководство по принципам трех «А»: alignment, accountability, action. Эти принципы определяют сущность и содержание совместной работы, отдавая приоритет справедливому и равному отношению к людям.

4) Развитие человеческого капитала – «Балтика» предоставляет равные и широкие возможности для развития и роста через решение сложных масштабных задач, обмен лучшими практиками и опытом между компаниями Группы.

Программа развития человеческого капитала реализуется по нескольким направлениям.

Развитие знаний и компетенций. Сотрудники «Балтики» имеют возможность развивать свои компетенции в рамках программ корпоративного университета и функционального обучения. По итогам 2018 г. развивающие тренинги прошли более 1900 сотрудников. Проводятся тренинги развития базовых управленческих навыков для руководителей начального уровня, программы для менеджеров среднего звена. При закрытии вакансий в «Балтике» отдают предпочтение внутренним кандидатам. Так в 2018 г. 71,3% ключевых вакансий было закрыто внутренними кандидатами.

Большую роль в передаче знаний и развитии сотрудников на «Балтике» играет Школа внутренних тренеров. Около 40 сотрудников ведут более 20 разных тренингов и делятся с коллегами своим опытом и знаниями, которые подаются с учетом специфики работы компании. Стать внутренним тренером и реализовать свой творческий потенциал может каждый, необходимо только желание и готовность развиваться в этом направлении.

Развитие сотрудников на рабочем месте – одна из задач менеджмента компании, которая реализуется на всех уровнях управления. Реализации задачи помогает развитый институт наставничества.

Вознаграждение. Действует система совокупного вознаграждения, в основе которого лежит принцип «оплаты за результат». Комплексный пакет бенефитов «Балтики» охватывает четыре сферы: здоровье, комфортные условия работы, семья и досуг, повышение уровня и качества жизни. Предоставляются добровольное медицинское страхование и дополнительные выплаты по больничным листам. На всех заводах есть оснащенные медицинские кабинеты и спортивно-оздоровительные комплексы. В 2018 г. выделено на компенсации и льготы сотрудникам 821,6 млн руб.

Благополучие сотрудников. Комплексная забота о сотрудниках входит в бизнес-стратегию компании. В 2019 г. на «Балтике» была запущена программа корпоративного благополучия «Забота о главном», которая затрагивает многие сферы жизни сотрудников: заботу о здоровье, комфортные рабочие условия, профессиональное развитие, а также все, что касается сотрудника как части сообщества как внутри компании, так и за ее пределами. Более 9 тыс. сотрудников компании ощущают поддержку работодателя в разных сферах своей жизни. Для этого им предоставляется комплексный пакет льгот, направленный на такие сферы, как здоровье и безопасность, комфортные условия работы, повышение качества жизни, семья и досуг.

Волонтерская деятельность. Компания поддерживает сотрудников в их стремлении оказать помощь обществу и, согласно приоритетам корпоративной социальной

ответственности, развивает волонтерскую деятельность. Сотрудники принимают участие в «Дне донора», поддерживают экологические акции, оказывают помощь ветеранам, пожилым. Более 500 сотрудников ежегодно становятся волонтерами самой массовой добровольческой акции пивоваров – Всемирного дня ответственного потребления пива - по предупреждению продажи пива несовершеннолетним. Сотрудники «Балтики» вместе с представителями общественных, отраслевых организаций посещают торговые точки, беседуя с продавцами и покупателями о недопущении случаев продажи алкоголя лицам до 18 лет, распространяют информационные материалы и предупреждающие стикеры.

5) Подготовка молодых специалистов – ведение работ по привлечению молодых специалистов и поддержке профессионального образования. В компании уже 10 лет успешно работают программы «Звезды Балтики и «Управляй Будущим» - оплачиваемые стажировки по 9 месяцев. Программа «Звезды Балтики» предназначена для выпускников бизнес-направлений, «Управляй будущим» - выпускников по техническим специальностям. За 9 месяцев молодые специалисты учатся решать профессиональные задачи, работать над реальными бизнес-проектами. Более 50% участников стажировок остаются работать на «Балтике» уже на постоянной основе. В 2019 году по программам «Звезды Балтики» и «Управляй будущим» были открыты 82 вакансии в 10 городах – Воронеже, Екатеринбурге, Москве, Новосибирске, Ростове-на-Дону, Самаре, Санкт-Петербурге, Туле, Хабаровске и Ярославле.

В регионах своего присутствия компания сотрудничает с ведущими вузами, развивая профессиональное образование и поддерживая инновации. На протяжении многих лет «Балтика» партнерствует с СПбПУ, ВГУИТ, СУПК, Университетом ИТМО в Санкт-Петербурге.

б) Глобальная сеть талантов – участие в программе YGP Talent Network, которая объединяет самых талантливых молодых людей мира, расширяет их кругозор, повышает уровень межкультурной коммуникации и учит мыслить глобально, чтобы вместе находить инновационные пути решения мировых проблем. Для отбора кандидатов проводится конкурс при поддержке Carlsberg Bequest, часть Фонда Carlsberg.

Победители становятся участниками обучающего тура по Танзании и Занзибару, во время которого они объединяются со сверстниками из разных уголков планеты, чтобы узнать больше друг о друге и выработать инновационный взгляд на способы решения мировых проблем. Участники тура посещают университеты и передовые предприятия, приобщаются к местной культуре и обычаям, узнают о существующих в регионе вызовах и возможностях и многое другое.

По окончании путешествия все участники программы от Young Global Pioneers становятся частью Глобальной Сети Талантов, на базе которой происходит дальнейшее обучение и укрепление кросс-культурных связей. В том числе благодаря проведению регулярных онлайн-мероприятий, например, вебинаров Global Reflection раз в три месяца.

7) Поддержка социального предпринимательства – программа «Действуй без границ» для образовательной и финансовой поддержки социальных предпринимателей, чья деятельность направлена на интеграцию в общественную жизнь и трудоустройство совершеннолетних людей с инвалидностью.

Социальные предприниматели и люди с инвалидностью на своем пути сталкиваются с различными преградами. Первые – зачастую ограничены в ресурсах, финансовых, методических, чтобы развивать свой бизнес. Вторые – испытывают сложности в адаптации и трудоустройстве. Поэтому была создана программа, которая позволит устранить барьеры и открыть возможности для двух групп людей, которые нужны друг другу. Поддерживая социальных предпринимателей, чья деятельность нацелена на решение проблем инвалидов, компания надеемся внести вклад в создание устойчивых моделей малого бизнеса с долгосрочным социальным эффектом.

В области управления качеством, компания «Балтика» работает в нескольких направлениях: 1) работа с многочисленными поставщиками и деловыми партнерами (*устойчивость бизнеса партнеров, является залогом устойчивости бизнеса Компании; компания работает над выявлением потенциальных проблем, которые могут возникнуть в процессе создания стоимостной цепочки*); 2) работа над качеством и безопасностью продукции (*проводятся регулярные проверки качества поставок, чтобы убедиться, что каждый бизнес-партнер действует в соответствии с Кодексом поведения*); 3) непрерывное улучшение стандартов (*для обеспечения одинаково высокого и неизменного качества при производстве пива на разных площадках в разных регионах в компании «Балтика» внедрена уникальная интегрированная система менеджмента, соответствующая сразу пяти международным стандартам: качества (ISO 9001), безопасности пищевой продукции (ISO 22000), экологического менеджмента (ISO 14001), менеджмента безопасности труда и охраны здоровья (OHSAS 18001), энергоменеджмента (ISO 50001)*).

Таким образом, анализируя полученные в ходе практики данные о направлениях развития компании «Балтика» и связи их с ЦУР ООН, можно сделать следующие выводы:

Во-первых, по данным исследования PWC тремя наиболее часто упоминаемыми целями являются: достойная работа и экономический рост (ЦУР 8), борьба с изменением

климата (ЦУР 13) и ответственное потребление и производство (ЦУР 12).⁷³ Компания «Балтика» в своей отчетности об устойчивом развитии, также отдает предпочтение данным целям, однако, стоит отметить, что помимо вышеперечисленных целей, Компания придерживается ЦУР 3, 6, 7, и 17. Более того, для ЦУР 3, 6, 7, 8, 13 «Балтика» разработала направления работы и конкретные задачи по их достижению.

Во-вторых, помимо выбора ЦУР для внедрения в свою деятельность, компания четко определяет круг задач, которые следует решить (лишь 14% компаний мира вносят конкретные задачи на базе ЦУР в свои отчетности).

В-третьих, на официальном сайте компании и в отчетах об устойчивом развитии выделено, в качестве одной из основных программ – программа об этике корпоративного управления «Следуем нашему компасу». Это свидетельствует о том, что Компания уделяет огромное внимание практике корпоративного управления, а именно вопросам связанным с защитой прав, принятием стратегии развития и контролем показателей ее реализации, повышением эффективности работы комитетов совета директоров, созданием систему эффективного управления рисками и предотвращения конфликтов интересов, а также системой вознаграждения.

Более того, в рамках эффективного корпоративного управления в компании есть перечень политик для ряда функциональных областей: коммуникаций, человеческих ресурсов, охраны окружающей среды, деловой этики, законодательства о конкуренции, маркетинговых коммуникаций, финансов, а также ответственности перед заинтересованными сторонами.

В-четвертых, компания «Балтика» реализует интеграцию принципов устойчивого развития в нескольких направлениях (соблюдение интересов основных групп заинтересованных сторон, управление общественным мнением, соблюдение законодательства о конкуренции, несение экологической ответственность от своей деятельности, а также эффективное управление), более того на базе программы об этике корпоративного управления успешно реализует подпрограммы управления развитием персонала, направленные на повышение профессиональной и управленческой компетентности сотрудников.

В-пятых, уделяется особое внимание такой сфере деятельности как социальное предпринимательство. Компания осознает, что социальное предпринимательство – это эффективный инструмент адаптации для людей с ограниченными возможностями, более

⁷³ Создание стратегии устойчивого развития. PricewaterhouseCoopers International Limited [Электронный доступ] - <https://www.pwc.ru/ru/publications/collection/pwc-sdg-challenge-2019-rus.pdf> (Дата обращения 16.04.2020)

того, это наиболее действенный инструмент реализации социальной политики, способствующий решению широкого спектра социальных проблем.

В-шестых, понимание экономической ситуации на рынках труда и формирующегося социального запроса на определенные типы работников, поспособствовало созданию программы подготовки молодых специалистов и глобальной сети талантов. В рамках реализации данных программ, компания «Балтика» готовит специалистов, ориентированных на свой профиль деятельности. Более того, Компания сотрудничает со многими вузами Санкт-Петербурга, и вузами региона присутствия.

В-седьмых, так как компания принадлежит отрасли пищевой промышленности, особое внимание уделяется управлению качеством. В данном случае, речь идет не только о внутренней деятельности компании, но и о работе с ключевыми поставщиками. В деятельности Компании интегрирована система менеджмента, соответствующая международным стандартам, а также концепция TQM.

Интеграция принципов устойчивого развития в деятельность компании «Балтика» затрагивает абсолютно все ее функциональные области: финансы, управление, маркетинг и производство. По нашему мнению, совершенно очевидно, что внедрение и поддержание достойного уровня устойчивого развития и становление устойчивой компанией в целом, невозможно без внесения коррективов и изменений в функциональные области.

3.3. Рекомендации по совершенствованию управления и интеграции принципов и целей устойчивого развития в деятельность компании «Балтика»

Совершенно очевидно, что интеграция принципов и целей устойчивого развития оказывает существенное влияние на всю деятельность компании «Балтика», что было определено в параграфе 2.1. Такое влияние сказывается на экономической устойчивости, а именно на изменении себестоимости и прибыли компании, а также ее рентабельности; социальной (кадровой) устойчивости; экологической устойчивости, выраженной в показателях экологической безопасности; а также на производственной устойчивости, выражающейся в количественном изменении основных фондов компании (как актива, так и пассива); управленческой устойчивости, маркетинговой и финансовой.

Обеспечение устойчивости компании должно происходить в рамках достижения системы целей по трем ключевым направлениям: (социальному, экономическому, и экологическому), сюда также представляется возможным включение технического направления. В этом случае, прибыль уже не будет являться основной целью управленческой деятельности. Она становится одной из экономических целей и выполняет важную функцию - выступает средством достижения всей системы целей устойчивого развития.

На уровне компании «Балтика» развитие в соответствии с принципами устойчивого развития подразумевает деятельность в рамках концепции триединого подхода:

1. Экономическая составляющая включает в себя не только финансовые показатели, но и вклад Компании в развитие национальных экономик стран и региональных экономик присутствия;
2. Социальная составляющая включает вклад компании в охрану труда и здоровья персонала, социальные программы помощи населению, в которых приняла участие компания, доказательство соблюдения ею прав человека, и следование кодексу корпоративной этики.
3. Экологическая составляющая напрямую связана с защитой окружающей среды и относится к применяемым компанией технологиям для поддержания экологического баланса.

Устойчивое развитие на уровне компании — это подход к управлению бизнесом, основанный на создании долгосрочной ценности для широкой группы стейкхолдеров путем управления экономическими, экологическими и социальными факторами.⁷⁴

В рамках данной работы представляется возможным выделение ряда причин, по которым компания «Балтика» отчисляет собственные средства в непрофильную для себя деятельность, связанную с устойчивым развитием. Регулярность публикации отчетов компании в области устойчивого развития, свидетельствует о том, что во-первых, компания стремится к проведению корректировки своего положения на товарном и финансовом рынках, во-вторых, мотивом может служить желание управлять издержками (а именно их снижения), в-третьих, репутационные мотивы (многие компании в России считают данный фактор влияющим на решение о повышении этичности деятельности). Безусловно, деятельность Компании сопряжена с определенными законодательными ограничениями. И как еще одно причиной перехода к устойчивому развитию можно определить - вмешательство государства в регулирование этой сферы.

В 2019 году в компанию «Балтика» совместно с российской IT-компанией «Корус консалтинг» было внедрено новое управленческое решение, которое реализуют служба логистики, планирования и клиентского сервиса. Данное решение было интегрировано в деятельность с целью достижения компанией стратегических целей и контроля их выполнения на всех уровнях.

⁷⁴ Аньшин, В. М. Проектный подход к реализации концепции устойчивого развития в компании: Монография / Аньшин В.М., Перцева Е.Ю., Глазовская Е.С. - Москва :НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 264 с. (Научная мысль) ISBN 978-5-16-012011-9. – [Электронный доступ] <https://znanium.com/catalog/product/550040> (01.04.2020)

Собственная разработка «Корус консалтинг» призвана упорядочить в «Балтике» процесс управления более чем 200 проектами в области логистики, клиентского сервиса, планирования и прогнозирования. Все они реализуются в рамках стратегии компании «ПАРУСА'22». Ключевой задачей данного управленческого решения является – создание в компании «Балтика» комплексного подхода к реализации бизнес-стратегий, в том числе на уровне проектов и повседневных задач.

Для решения этой задачи выстраивается пошаговый план действий для каждого сотрудника, от расстановки приоритетов до выполнения конкретных операций, ведущих к достижению той или иной стратегической цели. Причем не только выстраиваются действия отдельных специалистов, но и балансируются задачи департаментов «Балтики» для организации групповой работы пользователей с документами и отчетными материалами.

Данное управленческое решение является простым инструментом, позволяющим увидеть влияние логистических проектов на общую стратегию компании. Проекты в компании ведутся по различным функциональным направлениям, и существует необходимость связи всех показателей их реализации с параметрами по исполнению стратегических целей, а также добавить возможность сбора продвинутой аналитики о выполнении целевых планов, задач и результативности по компании или в разрезе подразделений.

Новое решение упрощает работу со стратегическими приоритетами компании. Каждый из них разбивается на конкретные задачи с назначением ответственных, а контроль за ходом их выполнения, а также отслеживание результативности сотрудников осуществляется с помощью наглядной «карты целей». Сотрудники могут видеть актуальную информацию о статусе выполнения индивидуальных задач и совместных проектов, а также о достижении запланированных KPI — это служит для них дополнительным мотивационным фактором. Система управления стратегическими целями — это интерактивный помощник, созданный с учетом приоритетов стратегии «ПАРУСА'22» в области цифровых технологий и обеспечивающий совместную работу в режиме реального времени.

Внедрение такого IT-решения способствует усовершенствованию взаимодействия и созданию единой интегрированной платформы для работы над реализацией глобальных задач компании «Балтики» и Carlsberg Group в целом.

Поскольку от момента внедрения данного IT-решения прошло еще мало времени, дать оценку эффективности не представляется возможным. Однако, стоит отметить, что данный шаг является хорошим способом мониторинга деятельности компании в области устойчивого развития в том числе.

Как уже отмечалось ранее, современная ситуация, сложившаяся в большинстве стран, во многом объясняет возросшую активность компаний в области устойчивого развития, учитывая данный факт и особенности функционирования компании «Балтика», предложены два приоритетных направления совершенствования управления и интеграции принципов и целей устойчивого развития:

Во-первых, улучшение системы корпоративного управления и изменение структуры управления с учетом принципов и целей устойчивого развития;

Во-вторых, определение новых направлений для работы в рамках ЦУР ООН, не используемых ранее.

Для реализации первого направления может быть предложено следующее:

1. Улучшение прозрачности структуры деятельности компании «Балтика».

В первую очередь, стоит сказать о том, что любая интеграция в деятельность компании, в ее структуру управления или систему в целом, или в корпоративное управление, неминуемо приводит к изменению внутренних и внешних коммуникаций. Для мониторинга изменений процессов можно использовать такой инструмент, как аудит коммуникаций (аудит внутренних коммуникаций и аудит внешних коммуникаций). Эффективный коммуникационный аудит в совокупности с грамотными действиями менеджмента компании (основанными на результатах аудита) повышают степень этичности и прозрачности структуры деятельности компании.

Безусловно, когда речь ведется о повышении прозрачности деятельности компании, самым распространенным инструментом считается нефинансовая отчетность. В компании «Балтика» уже успешно реализуется нефинансовая отчетность по средствам отчета об устойчивом развитии, который содержит в себе открытые результаты влияния деятельности на окружающую среду и общество, в разрезе экономической, социальной и экологической составляющих.

Однако, еще большую прозрачность можно обеспечить путем составления интегрированного отчета, содержащего в себе, как финансовые результаты деятельности, так и нефинансовые, при этом представляется возможным отследить связь между этими аспектами. В качестве основных показателей такого отчета должны быть, как минимум: описание компании и ее корпоративного управления; анализ состояния внешней среды; описание стратегии развития (краткосрочного вектора развития); описание стратегических целей и инициатив развития; описание динамики основных финансовых и не финансовых показателей; показатели устойчивого развития (экономические, экологические, социальные); описание стейкхолдеров и направлений, и мероприятий взаимодействия с ними.

На сегодняшний день, внедрение в компаниях интегрированной отчетности взамен некоторого количества финансовой и нефинансовой, несет ощутимые плюсы. Во-первых, внедряя такого вида отчетность компания «Балтика» может переориентировать содержание корпоративной отчетности и предоставить заинтересованным сторонами более полную картину формирования стоимости бизнеса. Во-вторых, интегрированная отчетность может быть использована в качестве информации по всем аспектами эффективности бизнеса, в том числе в области устойчивого развития. В-третьих, затраты на создания такого отчета, а именно затраты на сбор, обработку и предоставление существенной информации, не сильно отличаются от затрат на создания нескольких отчетов, но при этом, значительно укрепляются отношения и улучшается диалог между бизнесом и стейкхолдерами. Помимо этого, конечно, стоит отметить и тот факт, что повышение прозрачности через внедрение интегрированной отчетности и раскрытия информации, может повлечь за собой нанесение урона конкурентным преимуществам компании, но данную угрозу можно нивелировать по средствам поиска иного способа раскрытия, или же указания характера исключенной информации с обоснованием причин ее отсутствия.

По нашему мнению, вовлечение заинтересованных сторон в подготовку интегрированного отчета компании «Балтика» позволит добиться следующего: повысить доверие к компании, за счет повышения прозрачности; улучшить деловую репутацию и позиционирование; повысить лояльность со стороны персонала; снизить текучесть кадров; снизить нефинансовые риски.

Более того, хотелось бы отметить, что прозрачность можно рассмотреть, как контролируемость функционирования предприятия. Это предоставляет нижнему руководству (например руководству подразделения) набор инструментов для управления, а высшему руководству – возможность для оценки совокупного (текущего и планируемого) состояния компании по ключевым показателям.

По нашему мнению, основная проблема управления в компании «Балтика» может быть в неосмысленность и запутанность управленческих задач и моделей. Все это усугубляется вертикальной интегрированностью компании (а это присуще почти любой крупной российской компании). В самом общем виде, менеджмент можно представить в виде некоего креста, где по вертикали будут цели и желания собственников - действия и возможности персонала, а по горизонтали: отношения потребителя и поставщика. Более того, в Компании вопросами устойчивого развития занимается отдел по связям с общественностью.

Поэтому второй рекомендацией в направлении улучшения системы корпоративного управления и изменения структуры управления с учетом принципов и целей устойчивого развития, является – внедрение новой единицы организационной структуры.

2. Внедрение комитета по устойчивому развитию или корпоративной социальной ответственности.

В процессе реализации целей устойчивого развития, высшее звено компании стремится стимулировать интеграцию целей во все бизнес-процессы. Очень важно, чтобы руководство компании демонстрировало приверженность целям, а именно в процессе принятия деловых решений на высшем уровне. Внедрить цели устойчивого развития в корпоративное управление – сложная задача. Менее 30% компаний, желающих стать устойчивыми, сформировавшие основную цель, публикуют информацию о том, как они внедряли эту цель в собственных управленческих структурах. Для решения данной задачи, обычно представляется возможным, внедрение комитета по устойчивому развитию или корпоративной социальной ответственности. Если соотнести приверженность компании «Балтика» принципам устойчивого развития с ее основной целью, то вышеуказанный комитет обеспечивает надзор за интеграцией целей и необходимую подотчетность, и снимет ряд обязанностей с отдела по связям с общественностью.

По нашему мнению, основной целью работы такого комитета может быть – мониторинг и анализ степени внедрения принципов устойчивого развития в деятельность компании, поощрение интеграции ответственных деловых практик, содействие сотрудничеству между компанией и иными организациями, и государством в рамках развития законодательства в области устойчивого развития и реализации социально значимых проектов. Более того, на базе комитета может быть создана дискуссионная площадка для обмена опытом с представителями компаний, проводящих политику КСО и устойчивого развития, а также осуществления поиска партнеров для реализации социальных инициатив и ответственного развития бизнеса. Самое важное, что спектр тем, рассматриваемый в рамках данной дискуссионной площадки носит исключительно практический характер. Он охватывает вопросы охраны окружающей среды, здравоохранения, образования, корпоративного волонтерства и др.

Помимо этого, создание комитета по устойчивому развитию или корпоративной социальной ответственности способствует концентрации узкоспециализированных специалистов, таких как экспертов, специалистов и менеджеров в области КСО (CSR), маркетинговых коммуникаций (PR, GR), специалистов в области устойчивого развития и пр. Появление в компании «Балтика» такого Комитета и ряда специалистов, будет свидетельствовать о положительной тенденции становления устойчивости в качестве

основной бизнес-стратегии. Более того, появление Комитета неминуемо делает компанию более открытой для заинтересованных сторон, вносит свой вклад в формирование корпоративной культуры, а это очень важно на уровне ценностей. Также, данный Комитет оказывает влияние на правильную интеграцию политики в области КСО в стратегические цели развития всей компании, при учете специфики деятельности, отраслевых особенностей и в целом экономической ситуации. Помимо этого, Комитет может спроектировать и предположить возможные масштабы реализуемых проектов и необходимые ресурсы.

Безусловно, комитет по устойчивому развитию или корпоративной ответственности – не обособленная единица. В обязанности Комитет должен входить коммуникационный менеджмент, разработка и реализация PR-стратегий и менеджмент по работе с устойчивым развитием. Более того, на сегодняшний день существуют успешные практики объединения различных функциональных команд по удовлетворению требований потребителей (вместо выполнения конкретных задач). Данный подход позволяет компании ориентироваться на выполнение инициатив по внедрению социально, экономически или экологически значимых инноваций.

Порядок оформления комитета по устойчивому развитию или КСО в качестве нового структурного подразделения во многом зависит от действующих в компании «Балтика» локальных нормативных актов, кодексов и иной внутренней документации, а также сложившейся практики, которая может отразиться и в регламенте создания внутренних структурных подразделений. Тем не менее, решение о создании Комитета, как нового структурного подразделения должно быть оформлено через приказ, содержание которого во многом будет зависеть от того, в какие документы компания «Балтика» будет вносить изменения при создании этого Комитета. Более того, помимо оформления приказа и внесения изменения в организационную структуру, коррективы вносятся в штатное расписание, разрабатывается отдельное положение о комитете, а также разрабатываются и утверждаются должностные инструкции для работников.

В настоящее время крайне заметно увеличение спроса на специалистов в области устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности. По данным исследования Института McKinsey Global и Гарвардской школы бизнеса число компаний, в чей штат входит менеджмент в области устойчивого развития увеличивается в два раза каждые 5-8 лет. Более того, рейтинг компаний-лидеров в области устойчивого развития почти точная копия рейтинга крупнейших мировых компаний Fortune Global 500.⁷⁵ Что

⁷⁵ Где найти управленцев в сфере устойчивого развития. РБК PRO. [Электронный доступ] - <https://pro.rbc.ru/demo/5dcae73b9a7947f1d9ef4f39> (Дата обращения 26.05.2020)

свидетельствует об устойчивой связи между интеграцией устойчивого развития в компанию по средствам создания отдельной (узкоспециализированной) организационной единицы и успешностью компании в целом.

Более того, компании, которые практикуют создание комитета по устойчивому развитию или КСО в качестве нового структурного подразделения в партнерстве с HR-департаментом могут достигнуть максимального внедрения принципов устойчивого развития. Помимо этого, такой комитет может принести ряд преимуществ, таких как: повышение уровня лояльности сотрудников, значительное сокращение бюджета на поиск сотрудников (рекрутинг), а также тренинги и обучение. Такая экономия может варьироваться от 200 тыс. руб. и более (в среднем до 3-х млн. руб.) на одного сотрудника в год. Также стоит сказать об увеличении производительности труда, за счет снижения операционных затрат и роста прибыли (что опять же вызывается повышением уровня лояльности сотрудников).

На сегодняшний день можно отметить устойчивую тенденцию к благотворительной составляющей устойчивого развития, ориентацию компаний на проведение оценки эффективности своих благотворительных и социальных проектов, а также на реализацию малобюджетных, но достаточно эффективных проектов. Более того, можно отметить заметное усиление внимания к построению диалога с заинтересованными сторонами, как составляющей устойчивого развития.

Далее, представляется возможным рассмотрение рекомендаций в рамках второго направления. Компания «Балтика» активно использует инициативы для вовлечения стейкхолдеров, однако следует также обратить внимание и определить направления работы в рамках устойчивого развития согласно целям ООН, не используемых ранее.

1. Развитие системной благотворительности в рамках реализации Цели 1: Повсеместная ликвидация нищеты во всех ее формах. Компания «Балтика», делая ставку на линию благотворительности безусловно получает большой плюс к репутации, в первую очередь — в глазах ее клиентов, а также повышение их лояльности. Некоторые виды пожертвований не требуют траты собственных средств — «Балтика» может выступать лишь посредником между покупателем и тем, кто нуждается в помощи. Например, это может быть дополнительная надбавка к стоимости товара. Практика показывает, что люди готовы платить больше, если они знают, что кому-то этим помогут. Таким образом, слегка завышенная цена приводит не к спаду, а, напротив, к увеличению объемов продаж. Еще один пример — установка боксов для сбора пожертвований в магазинах или офисах компании. Для бизнеса это не несет никаких расходов, но репутация надежной компании

сама по себе является для людей залогом того, что оставленные ими деньги дойдут до адресата.

Системная благотворительность — это сигнал обществу о том, что перед ним ответственная компания. Это может быть в формате глобальной корпоративной стратегии, включающей в себя различные социальные программы, направленные на улучшение качества жизни не только сотрудников, но и жителей тех городов и районов, где представлены предприятия компании.⁷⁶

2. Финансирование иммунизации и разработка новых образовательных программ в рамках Цели 3: Обеспечение здорового образа жизни и содействие благополучию для всех в любом возрасте. Компании «Балтика» может быть дана рекомендация для работы в двух направлениях: 1. финансирование иммунизации; 2. проведение образовательных программ полового воспитания для молодых людей в рамках предотвращения «ИППП».

Иммунизация – это процесс, благодаря которому человек приобретает иммунитет, или становится невосприимчивым к инфекционной болезни, обычно, путем введения вакцины. Вакцины стимулируют собственную иммунную систему организма к защите человека от соответствующей инфекции или болезни.⁷⁷

Финансирование является критическим компонентом устойчивых программ иммунизации. Основным источником такого вида финансирования является государство, однако, крупный бизнес может выступать с финансированием через трастовые или благотворительные фонды.⁷⁸

Помимо этого, к уже существующей реализации программы устойчивого развития «Цель 4 НОЛЯ: вместе для будущего», а именно «НОЛЬ безответственного потребления», можно добавить осуществление обучающих программ полового воспитания для молодых людей в рамках предотвращения «ИППП». Во-первых, это формирует положительную мотивацию к здоровому образу жизни, во-вторых, способствует созданию здорового представления о семье и браке, и безусловно, информирует молодых людей о культуре полового воспитания. Данные образовательные программы уже имели успех в ряде европейских стран, таких как Бельгия, Швеция, Норвегия и Германия.

3. Разработка и реализация программ развития потенциала территории присутствия в рамках Цели 11: Обеспечение открытости, безопасности, жизнестойкости и

⁷⁶ Материалы официального сайта Издательского дома «Коммерсантъ» [Электронный доступ] - <https://www.kommersant.ru/doc/3344359> (Дата обращения 27.03.2020)

⁷⁷ Материалы официального сайта Всемирной организации здравоохранения [Электронный доступ] - <https://www.who.int/topics/immunization/ru/> (Дата обращения 27.03.2020)

⁷⁸ Финансирование иммунизации / Институт «results for development» [Электронный доступ] - https://www.immunizationfinancing.org/home/CS6_JLN_ImmFinancingToolkit_RUS_R1_LOWTONER.pdf (Дата обращения 27.03.2020)

экологической устойчивости городов и населенных пунктов. Под территориальным развитием следует понимать «прогрессивное изменение структуры», конечной целью которого является «сохранение, преумножение и сбалансированность развития социального, природно-ресурсного, хозяйственного, экологического и культурно-исторического потенциалов региона в качестве исходного условия стабильной жизнедеятельности и предотвращения дезинтеграции пространственно локализованных сред».⁷⁹

Участие «Балтики» в жизни местного сообщества может быть реализовано посредством социальных инвестиций, которые могут включать:

1. участие в развитии местной инфраструктуры, предоставляющей жизненно важные услуги или возможности для жителей территории, или развитие малого бизнеса;
2. образовательные и стипендиальные программы, направленные на повышение уровня образования населения;
3. программы, направленные на улучшение экологической ситуации в регионе.

В случае успешного диалога с местной властью, компании приобретают возможность снизить риск репутационных войн и других неблагоприятных последствий негативного отношения местного сообщества.

Многие крупные компании стараются вовлечь в работу с местным сообществом и своих работников. Иногда им предоставляется возможность самостоятельно выбирать те организации или проекты, которым они хотят помочь финансово или личным участием. В других случаях компании разрабатывают единые корпоративные программы, которые осуществляются во всех регионах присутствия с небольшими отклонениями в целях адаптации программы к местным условиям. Такие программы не только «очеловечивают» компанию в глазах местного населения, но и развивают у персонала навыки общения в разной культурной среде и командной работы.⁸⁰

4. Развитие сотрудничества с компаниями-представителями шеринговой экономики. На сегодняшний день, довольно перспективным направлением, является работа с шеринговыми компаниями. Шеринговая экономика (sharing economy), или экономика совместного потребления (Collaborative Consumption) - новая культура и экономическая

⁷⁹ Агаларова Е. Г., Банникова Л. А. Потенциал территории и его роль в развитии экономики региона: теоретический аспект // Молодой ученый. — 2013. — №12. — С. 211-213. — [Электронный доступ] <https://moluch.ru/archive/59/8543/> (дата обращения: 28.03.2020).

⁸⁰ Материалы официального сайта проекта «Социальная ответственность бизнеса» [Электронный доступ] - <https://soc-otvet.ru/otnosheniya-s-mestnym-soobshhestvom/> (Дата обращения 27.03.2020)

бизнес модель, когда с помощью технологий и онлайн платформ люди могут обмениваться некоторыми активами.⁸¹

В качестве рекомендации для компании «Балтика» может быть предложено развитие вектора сотрудничества (и параллельное продвижение своего товара) с байкшеринговыми или каршеринговыми компаниями, в целях продвижения безалкогольной линейки продукции. Это может быть реализовано по средствам регистрации чека от покупки товара «Балтики» из безалкогольной линейки, и получение специального промокода на скидку для аренды средства передвижения.

Во-первых, это стимулирует продажи и значительно увеличивает товарооборот безалкогольной продукции (напрямую) и косвенно увеличивает продажи брендов алкогольной линейки. Во-вторых, это своего рода поощрение потребителя за выбор безалкогольной продукции.

Помимо инициатив для вовлечения заинтересованных сторон, компания «Балтика» может воспользоваться участием в инновационных бизнес-проектах. Данное участие может осуществляться путем оказания поддержки иным предприятиям, работающим на благо общества. Компания может сотрудничать с социально ориентированными предприятиями, реализуя проекты в области строительства доступного жилья, развития возобновляемых источников энергии и экологии.

Таким образом, в ходе прохождения практики и анализа направлений работы в области устойчивого развития компании «Балтика» нами сформулированы следующие рекомендации:

В направлении совершенствования системы корпоративного управления рекомендовано 1) улучшение прозрачности структуры деятельности компании «Балтика», по средствам проведения коммуникационного аудита и рассмотрение возможности составления интегрированной отчетности; 2) внедрение комитета по устойчивому развитию или корпоративной ответственности, с дискуссионной площадкой для обмена опытом.

В рамках определения новых направлений для работы в соответствии с ЦУР ООН не используемых ранее было предложено следующее: 1) развитие системной благотворительности; 2) финансирование иммунизации и разработка новых образовательных программ; 3) разработка и реализация программ развития потенциала территории присутствия; 4) развитие сотрудничества с компаниями-представителями шеринговой экономики.

⁸¹ Материалы официального сайта образовательного проекта в области финансов «Красный циркуль» [Электронный доступ] - <https://red-circule.com/articles/sharing-economy> (Дата обращения 27.03.2020)

Безусловно, компания «Балтика» является активным участником устойчивого развития. На базе компании реализуется большое количество программ, охватывающих практически все цели устойчивого развития ООН (см. приложение 3). Однако, не стоит забывать об активных изменениях в экономической, социальной и экологической сферах, и поэтому следует контролировать и корректировать имеющиеся направления реализации целей, и внедрять принципиально новые.

Необходимо проводить дальнейшие исследования, изучать взаимосвязь между коммерческим успехом и стремление быть полезным обществу. Более того, следует оказывать активную поддержку тем, кто встал на путь устойчивого развития.

Компания «Балтика» является активным участником процесса взаимодействия с основными группами заинтересованных сторон, и обществом в целом. Компания производит продукцию высокого качества для разного ценового сегмента. Она решает сложные задачи, которые способствуют достижению устойчивых темпов роста.

«Балтика» вдохновляет своих сотрудников, развивает в них лучшее, что бы они получали удовлетворение от проделанной работы. Компания создает уникальные возможности карьерного роста и корпоративную культуру, фундаментом которой является доверие.

Стоит упомянуть о том, что Компания вносит серьезный вклад в развитие общества, повышает уровень доверия потребителей, а также оказывает поддержку местным сообществам.

Компания «Балтика» делает огромные шаги в сторону устойчивого развития, и является примером предприятия, эффективного интегрирующего цели и принципы устойчивого развития в свою деятельность.

Таким образом, мы можем подвести итоги главы, и сформулировать ряд выводов:

Во-первых, в параграфе 3.1, мы представили основную информацию о деятельности компании «Балтика», о ее организационной структуре, основных стейкхолдерах, а также о ее положении на рынке, и о действующих конкурентах.

Во-вторых, в параграфе 3.2 нами было выявлено, что компания «Балтика» уделяет огромное внимание практике корпоративного управления, а именно вопросам связанным с защитой прав, принятием стратегии развития и контролем показателей ее реализации, повышением эффективности работы комитетов совета директоров, созданием системы эффективного управления рисками и предотвращения конфликтов интересов, а также системой вознаграждения. Также, по данным отчета 2018 года об устойчивом развитии в рамках эффективного корпоративного управления в компании есть перечень политик для ряда функциональных областей: коммуникаций, человеческих ресурсов, охраны

окружающей среды, деловой этики, законодательства о конкуренции, маркетинговых коммуникаций, финансов, а также ответственности перед заинтересованными сторонами.

Более того, в рамках исследования, нами были определены направления интеграции принципов устойчивого развития в компании «Балтика», а именно: 1. соблюдение интересов основных групп заинтересованных сторон; 2. управление общественным мнением; 3. соблюдение законодательства о конкуренции; 4. несение экологической ответственность от своей деятельности; 5. эффективное управление.

Помимо этого, было выявлено, что интеграция принципов и поддержания устойчивого развития компании, затрагивает абсолютно все функциональные области компании «Балтика».

В-третьих, в параграфе 3.3 нами были сформулированы рекомендации по совершенствованию управления и интеграцией, и рекомендации для новых направлений устойчивого развития компании «Балтика».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Концепция устойчивого развития за свое почти полувековое существование постоянно дорабатывалась и развивалась. В научном сообществе, традиционно, выделяется четыре основных этапа, однако в рамках данной работы, мы посчитали целесообразным выделение нового – современного этапа становления концепции устойчивого развития (IV этап), ознаменовавшийся принятием Целей устойчивого развития до 2030 года, которые являются своего рода логическим продолжением целей Декларации тысячелетия.

Несмотря на то, что в достижении Целей устойчивого развития государство играет важную роль, необходимо не забывать, что бизнес также должен принимать участие в трансформации мира. Конечная цель устойчивого развития заключается в достижении баланса между экологической, экономической и социальной устойчивостью, что делает их основой для развития этой концепции. Устойчивость напрямую зависит от соблюдения ряда принципов, которые были обобщены нами и представлены в параграфе 1.2. Мы выделили: принцип справедливости и равенства, создающий баланс между равенствами внутри поколения и между поколениями; принцип интеграции предполагающий объединение социального, экономического, экологического и гуманитарно-правового аспекта, также интеграция их в деятельность компании; Принципе несения ответственности за пользование ресурсами в рамках международной правовой системы; Принцип коммуникации и партнерства между государствами с целью развития устойчивого развития; Принцип защиты и сохранности природных ресурсов; Принцип эффективного управления всеми ресурсами с целью справедливого и устойчивого развития. По нашему мнению, только лишь комплексный подход, когда общество меняет свои привычки и поведение, а государство идет навстречу бизнесу, создавая программы, способствующие упрощенному внедрению устойчивого развития, поможет добиться решения глобальных мировых проблем.

Уже сейчас очевидно, что без бизнеса мировые державы не смогут продвинуться в решении вопросов ЦУР, очевидно это и представителям бизнес-организациям, поэтому можно наблюдать все большее изменения в компаниях в направлении устойчивости и интеграции в свою деятельность концепции устойчивого развития. Также, в данной работе рассмотрены как положительные аспекты внедрения концепции устойчивого развития, так и проблемы, с которыми могут сталкиваться компании. Помимо этого, при интеграции концепции устойчивого развития, компании должны учитывать, что влияние этого процесса затрагивает все функциональные области, в том числе корпоративное управление. Исходя из данного рассуждения, нами были выявлены и представлены особенности интеграции принципов устойчивого развития в корпоративное управление, такие как

вовлеченность сотрудников во все процессы компании, разработанная политика взаимодействия с заинтересованными сторонами, гласность и создание общих ценностей, а также строгое соблюдение международных и национальных стандартов, кодексов, юридических норм и требований. По нашему мнению, обеспечение устойчивого развития компании путем интеграции принципов и целей в ее корпоративное управление способствует обеспечению устойчивости всей компании в целом.

Нами была детально рассмотрена деятельность в области устойчивого развития компании-представителя пищевой отрасли. Такие крупные компании как «Балтика», имеющие влияние на общество, озабочены вопросами устойчивого развития. Компания является примером успешной интеграции принципов устойчивого развития в свою деятельность. Нами были выделены основные направления, цели и задачи, а также рассмотрены конкретные проекты и подпроекты. В области устойчивого развития компания следует четырем амбициозным целям: «НОЛЬ углеродного следа», «НОЛЬ потери воды», «НОЛЬ безответственного потребления» и «НОЛЬ несчастных случаев». Каждая цель поддерживается четкими, измеримыми целевыми показателями на 2022 и 2030 годы. Несмотря на то, что компания «Балтика» является сильным примером успешной интеграции устойчивого развития в собственную деятельность, мы сочли целесообразным сформулировать рекомендации для еще большего совершенствования компании в двух приоритетных направлениях: в направлении совершенствования системы корпоративного управления, и в рамках новых направлений для работы, согласованных с ЦУР ООН и ранее неиспользуемых компанией.

В рамках данной работы все поставленные задачи были достигнуты: были выявлены этапы развития концепции устойчивого развития, а также выделен современный этап развития; определены и обобщены принципы устойчивого развития; раскрыто содержание понятия «устойчивое развитие» и основные подходы к управлению устойчивым развитием; выявлены и обобщены особенности корпоративного управления с учетом интеграции принципов устойчивого развития, показана тенденция раскрытия и упоминания ЦУР ООН Российскими компаниями и в отраслевом разрезе; проведен всесторонний анализ деятельности компании «Балтика», определены цели и задачи, которым следует компания, а также конкретные направления интеграции в области устойчивого развития. На основании данного исследования были сформулированы рекомендации по совершенствованию.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Публикации, монографии, учебники, научные статьи

1. Агаларова Е. Г., Банникова Л. А. Потенциал территории и его роль в развитии экономики региона: теоретический аспект / Е.Г. Агаларова, Л.А. Банникова // Молодой ученый. — 2013. — №12. — [Электронный доступ] <https://moluch.ru/archive/59/8543/> (дата обращения: 28.03.2020).
2. Акимова Т.А. Экология. Природа - Человек - Техника: Учебник для вузов / Акимова Т.А., Кузьмин А.П., Хаскин В.В. - М.: Юнити-Дана, 2001. – 343 с.
3. Акимова Т.А. Экономика устойчивого развития: Учеб. Пособие // Т.А. Акимова, Ю.Н. Мосейкин. – М. ЗАО «Издательство «Экономика», 2009. – 430 с.
4. Аньшин, В. М. Проектный подход к реализации концепции устойчивого развития в компании: монография / Аньшин В.М., Перцева Е.Ю., Глазовская Е.С. - Москва :НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 264 с. (Научная мысль) ISBN 978-5-16-012011-9. — [Электронный доступ] <https://znanium.com/catalog/product/550040> (01.04.2020)
5. Беликов И. Корпоративное управление, его стандарты и их внедрение / И. Беликов, В. Вербицкий // Общество и экономика. – 2005. - №10-11.
6. Белоусов К. Ю. Современный этап эволюции концепции устойчивого развития и формирование парадигмы корпоративной устойчивости / К.Ю. Белоусов // ПСЭ. 2013. №1 (45). [Электронный доступ]: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyyu-etap-evolyutsii-kontseptsii-ustoychivogo-razvitiya-i-formirovanie-paradigmy-korporativnoy-ustoychivosti> (Дата обращения: 28.04.2020).
7. Белоусов К.Ю. Корпоративная социальная ответственность как социально-экономический институт / К.Ю. Белоусов // Проблемы современной экономики. 2015. № 4.
8. Белоусов К.Ю. Социальная ответственность бизнеса как фактор устойчивого развития: дисс. к.э.н Санкт-Петербургский государственный университет. 2017 г.
9. Белоусов К.Ю. Корпоративная социальная ответственность как фактор устойчивого развития компании: дисс. к.э.н. Санкт-Петербургский государственный университет. 2015 г.
10. Белоусов К.Ю. Устойчивое развитие компании и корпоративная устойчивость: проблемы интерпретации / К.Ю. Белоусов // Проблемы

- современной экономики. 2012. № 4. С. 122. [Электронный доступ] - <http://cyberleninka.ru/article/n/ustoychivoe-razvitie-kompanii-i-korporativnaya-ustoychivostproblemy-interpretatsii>
11. Беляев В.И. Маркетинг: основы теории и практики: учебник / В.И. Беляев. - 2-е изд. стер.-М.: КНОРУС, 2007. – 672 с.
 12. Благов, Ю.Е. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции: монография / Ю. Е. Благов. – СПб.: Высшая школа менеджмента, 2015. – 362 с.
 13. Бояров А.Д. Инструментарий корпоративного управления: корпоративная социальная ответственность и устойчивое развитие компании / А.Д. Бояров // Российское предпринимательство. – 2009. – № 7 (1).
 14. Вацалова Т.В. Устойчивое развитие: учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / Т.В. Вацалова. -3-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 186 с.
 15. Данилов-Данильян В.И. Устойчивое развитие: Новые вызовы: Учебник для вузов / Под общ. ред. В. И. Данилова-Данильяна, Н. А. Пискуловой. — М.: Издательство «Аспект Пресс», 2015. – 336 с.
 16. Древинг С.Р. Кластерная концепция устойчивого развития экономики / С.Р. Древинг. - С.-Петерб. гос. ун-т. СПб.: Изд-во СПбГУ, 2009. 161 с.
 17. Ефимова О.В. Анализ и оценка эффективности деятельности хозяйствующих субъектов в области устойчивого развития / О.В. Ефимова // Учет. Анализ. Аудит. 2014. №1. [Электронный доступ]: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-i-otsenka-effektivnosti-deyatelnosti-hozyaystvuyuschih-subektov-v-oblasti-ustoychivogo-razvitiya> (Дата обращения: 08.05.2020).
 18. Измайлова М.А. Взаимодействие со стейкхолдерами как фактор устойчивого развития компании / М.А. Измайлова // Современные корпоративные стратегии и технологии в России. 2016. №1(9).
 19. Камынин В.А. Устойчивое развитие компании: трактовка, методы и модели / В.А. Камынина // Российское предпринимательство. – 2017. – Том 18. – No 4.
 20. Канаева О.А. Корпоративная социальная политика. Теория и практика управленческих решений / О.А. Канаева. - СПб.: Издательский дом СПбГУ, 2013.— 364 с.

21. Канаева О.А. Социальная политика государства и бизнеса: учебник для бакалавриата и магистратуры / под ред. О. А. Канаевой – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 343 с.
22. Комлева М.И. Развитие строительной организации как необходимого элемента повышения ее эффективности / М.И. Комлева // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2012. - №11 [Электронный ресурс]. [Электронный доступ] - <http://ekonomika.snauka.ru/2012/11/1386> (дата обращения: 29.04.2020).
23. Коптюг В.А. Конференция ООН по окружающей среде и развитию - подготовительный процесс и итоги // В.А Коптюг. - Новосибирск: СО РАН, 1992. [Электронный доступ] - <http://www.prometeus.nsc.ru/koptuyug/ideas/unrio92/005-023.ssi> (Дата обращения 06.05.2020)
24. Котов М. // Возобновляемая энергия впервые в истории стала дешевле ископаемого топлива / М. Котов // НаукаLife. 2016.
25. Орехов С.А. Корпоративное управление: учебник для вузов / С.А. Орехов [и др.]; под общей редакцией С.А. Орехова. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 312 с.
26. Пылыпив И.В. Научные подходы к интерпретации концепции «устойчивого развития»/И.В. Пылыпив, А.К. Зоринова, Е.В. Сорокина // Вопросы науки и образования. 2017. №11(12) [Электронный доступ] - <https://cyberleninka.ru/article/n/nauchnye-podhody-k-interpretatsii-kontseptsii-ustoychivogo-razvitiya> (Дата обращения: 26.04.2020).
27. Печчеи А. Человеческие качества: Пер.с англ./ А. Печчеи. – М.: Издательство «Прогресс» Москва, 1980. – 302 с.
28. Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран / М. Портер.; пер. с англ.; под ред. и с предисл. В.Д. Щетинина. М.: Международные отношения, 1993. 896 с.
29. Старикова Е.А. Современные подходы к трактовке концепции устойчивого развития / Е.А. Старикова // Вестник РУДН. Серия: Экономика, 2017. Т. 25. № 1.
30. Усманова Н. Роль корпоративного управления в системе управления корпоративными финансами / Н. Усманова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук – 2017 – №6(1).

31. Уткина Н.А. Принципы устойчивого развития: классификация, взаимосвязи, практическая реализация/ Н.А. Уткина // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 3.; [Электронный доступ] - <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=6406> (дата обращения: 30.03.2020).
32. Форрестер Д. Мировая динамика: Пер. с англ./ Д. Форрестер. – М.: ООО «Издательство АСТ»: СПб.: Terra Fantastica, 2003. – 379 с.
33. Шнайдер В.В. Современный интерес к концепции устойчивого развития организации / В.В. Шнайдер // Humanitarian Balkan Research. 2019. №4(6). [Электронный доступ] - <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyy-interes-k-kontseptsii-ustoychivogo-razvitiya-organizatsii> (Дата обращения: 20.05.2020).
34. Шуმიлова Ю.В. Концепция устойчивого развития в неустойчивом мире / Ю.В. Шуმიлова // Вестник МАН РС. 2017. №1. [Электронный доступ] - <https://cyberleninka.ru/article/n/kontsepsiya-ustoychivogo-razvitiya-v-neustoychivom-mire> (Дата обращения: 26.04.2020).

Иностранные источники

1. Elkington J. Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. California Management Review. – 1994. - 36(2)
2. Holland. J. Sustainable Development Goals: what's the role for business? // Carbon Clear News. 2016.
3. Halati A. Intersection of economic and environmental goals of sustainable development initiatives // Journal of Cleaner Production. 2018. №189 [Электронный доступ] - <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652618310096> (Дата обращения 20.04.2020).
4. Marques A. Economic growth, sustainable development and food consumption: Evidence across different income groups of countries // Journal of Cleaner Production. 2018. №196. [Электронный доступ] - <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652618316603> (Дата обращения 31.03.2020)
5. Munro, Virginia, Arli, Denni Corporate sustainable actions through United Nations sustainable development goals: The internal customer's response; INTERNATIONAL JOURNAL OF NONPROFIT AND VOLUNTARY SECTOR MARKETING. – nov 2019. - №e1660

6. Theodore J. The Necessity of Strategic Leadership in Corporate Sustainability / J. Theodore // Journal of Sustainability Management, – 2014. – № 2 (1)

Интернет-ресурсы

1. Гендерное равенство // Официальный сайт Всемирной продовольственной программы ООН (WFP), [Электронный доступ] <https://ru.wfp.org/gender-equality> (Дата обращения 31.03.2020)
2. Где найти управленцев в сфере устойчивого развития. РБК PRO. [Электронный доступ] - <https://pro.rbc.ru/demo/5dcae73b9a7947f1d9ef4f39> (Дата обращения 26.05.2020)
3. Глобальные гендерно-ориентированные показатели ЦУР. UNECE Statistical Division [Электронный доступ] - http://www.unece.org/fileadmin/DAM/stats/documents/ece/ces/ge.30/2016/wshp/2_Gender_and_SDGs_FWN_RUS.pdf (Дата обращения 06.05.2020)
4. Глобальный договор ООН // Официальный сайт Национальной сети Глобального договора ООН в России [Электронный доступ] - <http://www.globalcompact.ru/about/> (Дата обращения 29.04.2020)
5. Доклад всемирной комиссии по вопросам окружающей среды и развития, ООН 1987 г. [Электронный доступ] - <https://www.un.org/ru/ga/pdf/brundtland.pdf> (Дата обращения 12.12.2019)
6. Исследование компании KPMG // The road ahead The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017 [Электронный доступ] - <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/be/pdf/2017/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.pdf> (Дата обращения 07.11.19).
7. Итоговый документ Конференции ООН по устойчивому развитию «Рио+20» «Будущее, которого мы хотим» [Электронный доступ] <http://www.uncsd2012.org/thefuturewewant.html> (Дата обращения 12.11.19)
8. «Лучший бизнес – лучший мир» (2017 г.), Комиссия предпринимателей по устойчивому развитию. [Электронный доступ] - <http://report.businesscommission.org/> (Дата обращения 10.12.19).
9. Национальный набор показателей ЦУР // Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный доступ] - <https://www.gks.ru/sdg/national> (Дата обращения 29.04.2020)
10. Организационное развитие и обучение // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – №9. [Электронный доступ] - <https://hr-portal.ru/article/organizacionnoe-razvitie-i-obuchenie-personala> (Дата обращения 29.04.2020)

11. Отчет об устойчивом развитии компании «Балтика» [Электронный доступ] - https://corporate.baltika.ru/media/34947/baltica_sustainabilityreport2018_final-01.pdf (Дата обращения 25.03.2020)
12. Официальный сайт Открытой школы устойчивого развития, [Электронный доступ] - <http://sdg.openshkola.org> (Дата обращения 29.04.2020)
13. Официальный сайта Всемирной организации здравоохранения [Электронный доступ] - <https://www.who.int/topics/immunization/ru/> (Дата обращения 27.03.2020)
14. Официальный сайта Издательского дома «Коммерсантъ» [Электронный доступ] - <https://www.kommersant.ru/doc/3344359> (Дата обращения 27.03.2020)
15. Официальный сайта компании «Балтика». [Электронный доступ] - <https://corporate.baltika.ru/about-us/company/history/> (Дата обращения 25.03.2020)
16. Официальный сайта образовательного проекта в области финансов «Красный циркуль» [Электронный доступ] - <https://red-circule.com/articles/sharing-economy> (Дата обращения 27.03.2020)
17. Официальный сайта проекта «Социальная ответственность бизнеса» [Электронный доступ] - <https://soc-otvet.ru/otnosheniya-s-mestnym-soobshhestvom/> (Дата обращения 27.03.2020)
18. Официальный сайта Союза Российских пивоварен [Электронный доступ] - <https://www.beerunion.ru> (Дата обращения 25.03.2020)
19. Парижское соглашение по климату. Цель, структура, история документа // Официальный сайт информационного агентства ТАСС [Электронный доступ] - <https://tass.ru/info/6917170> (Дата обращения 29.04.2020)
20. Повестка дня в области устойчивого развития // Официальный сайт ООН, [Электронный доступ] - <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/about/development-agenda/> (Дата обращения 07.11.19).
21. Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года // Официальный сайт ООН [Электронный доступ] <https://undocs.org/ru/A/RES/70/1> (Дата обращения 07.11.19).
22. Раскрытие ЦУР в отчетности 2018. PwC [Электронный доступ] - <https://www.pwc.ru/ru/publications/pwc-sdg-reporting-challenge-2018%20web.pdf> (Дата обращения 08.12.19).

23. Руководство для бизнеса: действия в отношении ЦУР // [Электронный доступ] -
<http://media.rspp.ru/document/1/c/a/ca74773749779ab4f0992cd8fbd6279f.pdf>
(Дата обращения 10.12.19).
24. Создание стратегии устойчивого развития. PricewaterhouseCoopers International Limited [Электронный доступ] -
<https://www.pwc.ru/ru/publications/collection/pwc-sdg-challenge-2019-rus.pdf>
(Дата обращения 16.04.2020)
25. Финансирование иммунизации / Институт «results for development» [Электронный доступ] -
https://www.immunizationfinancing.org/home/CS6_JLN_ImmFinancingToolkit_RUS_R1_LOWTONER.pdf (Дата обращения 27.03.2020)
26. Business contributions to sustainable development // Businessfor2030 [Электронный доступ] -<http://www.businessfor2030.org> (Дата обращения: 01.12.2019).
27. Deloitte, Culture Path, Culture vs Engagement: Avoiding the runaway strategy bus (or getting it under control before it collides) (2016 год) [Электронный доступ] -
<https://www.km.deloitteresources.com/sites/live/consulting/KAM%20Documents/All%20Consulting/KMIP-3637656/us-culture-vs-engagement.pdf>
(Дата обращения 19.04.2020)
28. PwC Engagement Research – Make it your business: Engaging with the Sustainable Development Goals [Электронный доступ] -
https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/SDG/SDG%20Research_FINAL.pdf
(Дата обращения 05.12.2019)
29. 22nd Annual Global CEO Survey. [Электронный доступ] -
<https://pwc.com/ceosurvey> (Дата обращения 10.12.19).

Принципы устойчивого развития ООН⁸²

Принцип	Содержание
Принцип 1	Забота о людях занимает центральное место в усилиях по обеспечению устойчивого развития. Они имеют право на здоровую и плодотворную жизнь в гармонии с природой.
Принцип 2	В соответствии с Уставом Организации Объединенных Наций и принципами международного права государства имеют суверенное право разрабатывать свои собственные ресурсы согласно своей политике в области окружающей среды и развития и несут ответственность за обеспечение того, чтобы деятельность в рамках их юрисдикции или контроля не наносила ущерба окружающей среде других государств или районов за пределами действия национальной юрисдикции.
Принцип 3	Право на развитие должно быть реализовано, чтобы обеспечить справедливое удовлетворение потребностей нынешнего и будущих поколений в областях развития и окружающей среды.
Принцип 4	Для достижения устойчивого развития защита окружающей среды должна составлять неотъемлемую часть процесса развития и не может рассматриваться в отрыве от него.
Принцип 5	Все государства и все народы сотрудничают в решении важнейшей задачи искоренения бедности — необходимого условия устойчивого развития — в целях уменьшения разрывов в уровнях жизни и более эффективного удовлетворения потребностей большинства населения мира.
Принцип 6	Особому положению и потребностям развивающихся стран, в первую очередь наименее развитых и экологически наиболее уязвимых стран, придается особое значение. Международные действия в области окружающей среды и развития должны быть также направлены на удовлетворение интересов и потребностей всех стран.
Принцип 7	Государства сотрудничают в духе глобального партнерства в целях сохранения, защиты и восстановления здорового состояния и целостности экосистемы Земли. Вследствие своей различной роли в ухудшении состояния глобальной окружающей среды государства несут общую, но различную ответственность. Развитые страны признают ответственность, которую они несут в контексте международных усилий по обеспечению устойчивого развития с учетом стресса, который создают их общества для глобальной окружающей среды, и технологий, и финансовых ресурсов, которыми они обладают.
Принцип 8	Для достижения устойчивого развития и более высокого качества жизни для всех людей государства должны ограничить и ликвидировать нежизнеспособные модели производства и потребления и поощрять соответствующую демографическую политику.

⁸² Доклад конференции Организации Объединенных Наций по проблемам окружающей человека среде, Стокгольм, 5-16 июня 1972 года (издание Организации Объединенных Наций, в продаже под № R.73. П. А. 14), глава 1. [Электронный доступ] - https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/riodecl.shtml (Дата обращения 30.03.2020)

Принцип 9	Государства должны сотрудничать в целях укрепления деятельности по наращиванию национального потенциала для обеспечения устойчивого развития благодаря углублению научного понимания путем обмена научно-техническими знаниями и расширения разработки, адаптации, распространения и передачи технологий, включая новые и новаторские технологии.
Принцип 10	Экологические вопросы решаются наиболее эффективным образом при участии всех заинтересованных граждан — на соответствующем уровне. На национальном уровне каждый человек должен иметь соответствующий доступ к информации, касающейся окружающей среды, которая имеется в распоряжении государственных органов, включая информацию об опасных материалах и деятельности в их общинах, и возможность участвовать в процессах принятия решений. Государства развивают и поощряют информированность и участие населения путем широкого предоставления информации. Обеспечивается эффективная возможность использовать судебные и административные процедуры, включая возмещение и средства судебной защиты.
Принцип 11	Государства принимают эффективные законодательные акты в области окружающей среды. Экологические стандарты, цели регламентации и приоритеты должны отражать экологические условия и условия развития, в которых они применяются. Стандарты, применяемые одними странами, могут быть неуместными и сопряженными с необоснованными экономическими и социальными издержками в других странах, в частности в развивающихся странах.
Принцип 12	Для более эффективного решения проблем ухудшения состояния окружающей среды государства должны сотрудничать в деле создания благоприятной и открытой международной экономической системы, которая привела бы к экономическому росту и устойчивому развитию во всех странах. Меры в области торговой политики, принимаемые в целях охраны окружающей среды, не должны представлять собой средства произвольной или неоправданной дискриминации или скрытого ограничения международной торговли. Следует избегать односторонних действий по решению экологических задач за пределами юрисдикции импортирующей страны. Меры в области охраны окружающей среды, направленные на решение трансграничных или глобальных экологических проблем, должны, насколько это возможно, основываться на международном консенсусе.
Принцип 13	Государства должны разрабатывать национальные законы, касающиеся ответственности и компенсации жертвам загрязнения и другого экологического ущерба. Государства оперативным и более решительным образом сотрудничают также в целях дальнейшей разработки международного права, касающегося ответственности и компенсации за негативные последствия экологического ущерба, причиняемого деятельностью, которая ведется под их юрисдикцией или контролем, районам, находящимся за пределами их юрисдикции.

Принцип 14	Государства должны эффективно сотрудничать с целью сдерживать или предотвращать перенос и перевод в другие государства любых видов деятельности и веществ, которые наносят серьезный экологический ущерб или считаются вредными для здоровья человека.
Принцип 15	В целях защиты окружающей среды государства в соответствии со своими возможностями широко применяют принцип принятия мер предосторожности. В тех случаях, когда существует угроза серьезного или необратимого ущерба, отсутствие полной научной уверенности не используется в качестве причины для отсрочки принятия экономически эффективных мер по предупреждению ухудшения состояния окружающей среды.
Принцип 16	Национальные власти должны стремиться содействовать интернализации экологических издержек и использованию экономических средств, принимая во внимание подход, согласно которому загрязнитель должен, в принципе, покрывать издержки, связанные с загрязнением, должным образом учитывая общественные интересы и не нарушая международную торговлю и инвестирование.
Принцип 17	Оценка экологических последствий в качестве национального инструмента осуществляется в отношении предполагаемых видов деятельности, которые могут оказать значительное негативное влияние на окружающую среду и которые подлежат утверждению решением компетентного национального органа.
Принцип 18	Государства немедленно уведомляют другие государства о любых стихийных бедствиях или других чрезвычайных ситуациях, которые могут привести к неожиданным вредным последствиям для окружающей среды в этих государствах. Международное сообщество делает все возможное для оказания помощи пострадавшим от этого государствам.
Принцип 19	Государства направляют государствам, которые могут оказаться затронутыми, предварительные и своевременные уведомления и соответствующую информацию о деятельности, которая может иметь значительные негативные трансграничные последствия, и проводят консультации с этими государствами на раннем этапе и в духе доброй воли.
Принцип 20	Женщины играют жизненно важную роль в рациональном использовании окружающей среды и развитии. Поэтому их всестороннее участие необходимо для достижения устойчивого развития.
Принцип 21	Следует мобилизовать творческие силы, идеалы и мужество молодежи мира в целях формирования глобального партнерства, с тем чтобы достичь устойчивого развития и обеспечить лучшее будущее для всех.
Принцип 22	Коренное население и его общины, а также другие местные общины призваны играть жизненно важную роль в рациональном использовании и улучшении окружающей среды в силу их знаний и традиционной практики. Государства должны признавать и должным образом поддерживать их самобытность, культуру и интересы и обеспечивать их эффективное участие в достижении устойчивого развития.

Принцип 23	Окружающая среда и природные ресурсы народов, живущих в условиях угнетения, господства и оккупации, должны быть защищены.
Принцип 24	Война неизбежно оказывает разрушительное воздействие на процесс устойчивого развития. Поэтому государства должны уважать международное право, обеспечивающее защиту окружающей среды во время вооруженных конфликтов, и должны сотрудничать, при необходимости, в деле его дальнейшего развития.
Принцип 25	Мир, развитие и охрана окружающей среды взаимосвязаны и неразделимы.
Принцип 26	Государства разрешают все свои экологические споры мирным путем и надлежащими средствами в соответствии с Уставом Организации Объединенных Наций.
Принцип 27	Государства и народы сотрудничают в духе доброй воли и партнерства в выполнении принципов, воплощенных в настоящей Декларации, и в дальнейшем развитии международного права в области устойчивого развития.

Классификация брендов пивоваренной компании «Балтика»⁸³

Сегмент	Бренд	Ценовой диапазон (руб. за 0,5 л.)
Суперпремиальный сегмент	1. Grimbergen 2. Kronenbourg 1664	123,5 - 106
Премиальный сегмент	1. Балтика 6	106 – 88,5
Среднеценовой сегмент	1. Somersby 2. Балтика 8 3. Karmi 4. Holsten 5. Koff 6. Балтика Кулер 7. Балтика 4 8. Barley Bros 9. Zatecky Gus 10. Tuborg 11. Garage	88,5 - 71
Экономичный сегмент	1. Балтика 0 2. Балтика 7 3. Балтика разливное 4. Carlsberg 5. Балтика 2 6. Невское 7. Балтика 3 8. Балтика 9 9. Dragon 10. Бархатное	71 – 53,5
Дешевый сегмент	1. ДВ 2. Жигулевское 3. Куйбышевское 4. Челябинское 5. Большая кружка 6. Арсенальное 7. Заповедное 8. Уральский мастер 9. Сибирский бочонок 10. Sarbast 11. Рижское 12. Свердловское 13. Самара	53,5 - 36
Прочее (напитки, не относящиеся к категории «пиво»)	1. Живой ручей 2. Хлебный край 3. Flash up sport 4. Flash up energy 5. Синебрюхофф 6. Морсберри	-

⁸³ Составлено и разработано автором.

Согласованность направлений деятельности с ЦУР ООН и целями компании
«Балтика»

Направление деятельности	ЦУР ООН	Цели компании «Балтика»
Экономическая стабильность и эффективное производство	Цель 8: Достойная работы и экономический рост; Цель 12: Ответственное потребление и производство.	Создание акционерной стоимости, возврат инвестиций, максимизация создаваемой стоимости; Повышение эффективности управления цепочкой создания стоимости; Постоянное внедрение инноваций.
Охрана труда и безопасность на производстве	Цель 3: Хорошее здоровье и благополучие.	Обеспечение безопасности на производстве; Соблюдение норм и правил в области охраны труда;
Охрана экосистем	Цель 6: Чистая вода и санитария; Цель 7: Недорогостоящая и чистая энергия; Цель 13: Борьба с изменением климата.	Снижение производственной нагрузки и поддержание благоприятного состояния природной среды; Экологическая безопасность деятельности; Рациональное использование, восстановление и охрана природных ресурсов; Эффективное использование энергоресурсов.
Развитие и поддержание сотрудников	Цель 8: Достойная работы и экономический рост.	Постоянство в обеспечении высококвалифицированными кадрами; Обеспечение сотрудникам конкурентоспособного вознаграждения и социального пакета; Обеспечение безопасности на производстве; Развитие системы обучения и развития
Вклад в развитие регионов присутствия	Цель 17: Партнерство в интересах устойчивого развития; Цель 11: Устойчивые города и населенные пункты.	Поддержка развития социальной инфраструктуры регионов присутствия. Развитие человеческого капитала территорий; Развитие сотрудничества с заинтересованными сторонами.
Корпоративное управление		Развитие системы корпоративного управления, соответствие лучшим

		и международным практикам для повышения эффективности и конкурентоспособности компании.
Соблюдение прав человека и законодательства. Борьба с коррупцией.	Цель 17: Партнерство в интересах устойчивого развития.	Отсутствие нарушений трудовых прав и прав человека. Антикоррупционная деятельность.