

Санкт-Петербургский государственный университет

***КАРАПЕТЯН Жирайр Грайрович***

**Выпускная квалификационная работа**

***Интеграция принципов устойчивого развития в деятельность компании***

Бакалавриат:

Направление 38.03.01 «Экономика»

Основная образовательная программа СВ.5068.2016 «Экономика»

Профиль «Менеджмент организации»

Научный руководитель:

К.э.н., доцент кафедры  
экономической теории и  
социальной политики,  
СОЛОВЕЙ Татьяна Николаевна

Рецензент:

Заместитель директора  
Макрорегионального филиала –  
Директор по организационному  
развитию и управлению  
персоналом, ПАО «Ростелеком»  
ТАМБОВСКАЯ Ирина  
Владимировна

Санкт-Петербург  
2020

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение _____	3
<b>Глава 1. Теоретические основы концепции устойчивого развития _____</b>	<b>6</b>
1.1 Эволюция корпоративной социальной ответственности _____	6
1.2 Концепция устойчивого развития. Взаимосвязь корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития компании _____	15
1.3 Принципы и инструменты устойчивого развития компаний _____	30
<b>Глава 2. Переход российских компаний к устойчивому развитию: особенности и перспективы _____</b>	<b>34</b>
2.1 Устойчивое развитие компании: особая бизнес-модель _____	34
2.2 Масштаб и характер вовлеченности российских компаний в интеграцию принципов устойчивого развития _____	39
2.3 Методические рекомендации по интеграции принципов устойчивого развития в деятельность компаний _____	45
<b>Глава 3. Интеграция принципов устойчивого развития в деятельность компании ПАО «Ростелеком» _____</b>	<b>52</b>
3.1 Общая информация о деятельности и анализ финансовых показателей ПАО «Ростелеком» _____	52
3.2 Анализ нефинансовой отчетности ПАО «Ростелеком» _____	55
3.3 Рекомендации по интеграции принципов устойчивого развития в деятельность компании ПАО «Ростелеком» _____	61
Заключение _____	73
Список литературы _____	76
Приложение 1 _____	82
Приложение 2 _____	84
Приложение 3 _____	85
Приложение 4 _____	86

## Введение

Актуальность данной темы подтверждается тем, что в последние годы все большее число компаний уделяют внимание корпоративной социальной ответственности (далее КСО) и устойчивому развитию (далее УР).

В наши дни заинтересованные стороны (далее ЗС) становятся более социально, экономически, экологически сознательными и требуют от компаний следовать принципам КСО. В 2018 году увеличилось доля инвесторов, готовых отказаться от инвестирования в связи с социальными и экологическими рисками. Доля таких инвесторов по данным РСПП выросла с 15% до 52%.<sup>1</sup>

Помимо этого, одним из инструментов открытого диалога с ЗС стала публикация ежегодного нефинансового отчета компаний. Растет количество компаний представляемых нефинансовые отчеты, согласно базе стандартов GRI количество отчетов с 1999 г. по 2017 г. выросло с 12 до 7157, также мировые биржи и московская биржа стали учитывать критерии УР компаний при котировки акций. Очевиден рост числа международных и российских компаний, осознающих необходимость интеграции принципов устойчивого развития в свою деятельность, побуждающими мотивами для этого могут быть повышение инвестиционной привлекательности и/или поиск новых конкурентных преимуществ. Так, например, результаты опроса Глобального Договора ООН (далее ГД ООН) свидетельствуют о том, же интеграция принципов УР в деятельность компании положительно влияет на репутацию (23% респондентов), выход на новые рынки (31%).<sup>2</sup>

В Российской Федерации в 2017 году была принята концепция развития публичной нефинансовой отчетности и план мероприятий по ее реализации, согласно которому в рамках реализации 4 этапа 500 крупнейших компаний России должны будут предоставлять нефинансовые отчеты, на сегодняшний день в библиотеке нефинансовых отчетов РСПП зарегистрировано 92 отчета за 2018 год. Таким образом, еще большей части крупнейших компаний России предстоит пройти процесс интеграции принципов устойчивого развития в свою деятельность.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> РСПП. Аналитический обзор «Нефинансовая отчетность в России и мире: Цели устойчивого развития – в фокусе внимания». – [Электронный ресурс] – <http://www.rspp.ru/download/a48b14d9858856285b5f7aba0c57b076/> (дата обращения: 27.10.2019).

<sup>2</sup> Итоги опроса российских компаний о текущем уровне и перспективах вовлеченности в реализацию ЦУР. – [Электронный ресурс] – [http://www.globalcompact.ru/upload/iblock/376/Itogi-oprosa\\_broshyura.pdf](http://www.globalcompact.ru/upload/iblock/376/Itogi-oprosa_broshyura.pdf) (дата обращения: 27.10.2019).

<sup>3</sup> КонсультантПлюс. Распоряжение Правительства РФ от 05.05.2017 N 876-р. Об утверждении Концепции развития публичной нефинансовой отчетности и плана мероприятий по ее реализации. – [Электронный ресурс] – <http://www.consultant.ru/law/hotdocs/49565.html/> (дата обращения: 27.10.2019).

Целью настоящей работы является обобщение принципов устойчивого развития и анализ существующих методик по их интеграции в деятельность компании на примере ПАО «Ростелеком».

Для достижения означенной цели были поставлены следующие задачи:

- выявить взаимосвязь между концепциями устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности;
- обобщить принципы и инструменты устойчивого развития компаний;
- провести анализ вовлеченности российских компаний в процесс интеграции принципов устойчивого развития;
- изучить деятельность организации ПАО «Ростелеком»;
- проанализировать нефинансовые отчеты компании ПАО «Ростелеком» с целью определения системности интеграции принципов УР;
- предложить рекомендации по интеграции принципов УР в деятельность компании ПАО «Ростелеком».

Предметом исследования являются теоретические основы и принципы устойчивого развития.

В качестве объекта исследования выступили информация из открытых источников в области устойчивого развития российских компаний, отчеты об устойчивом развитии ПАО «Ростелеком», а также корпоративная практика в области устойчивого развития ПАО «Ростелеком».

Теоритической основой работы являются концепции, положения идеологии, работы таких зарубежных авторов как: Г. Боуэн, К. Дэвис, В. Фредрик, У. Мак-Гайр, К. Вэлтон, М. Фридман, А. Кэрролл, П. Друкер, С. Вартик, Ф. Кохран, Д. Вуд, М. Шварц, А. Кэрролл, Ф. Котлер, Н. Ли, В. Виссер, Дж. Макки, М. Стронг, Р. Сисодиа, Д. Йолдас, Й. Богачек, З. Линхарт, П. Матиско, М. Креймер, М. Портер и др.

А также работы отечественных авторов Бегун Т.В, Белоусов К.Ю., Благов Ю.Е., Бордяшов Е.С., Канаева О.А., Курлыковой А.В., Пятов М.Л. и др.

Главными информационными ресурсами послужили официальные сайты Российского союза промышленников и предпринимателей, Организации Объединённых Наций, Глобальной Инициативы по отчётности.

Информационной базой работы послужили аналитические обзоры аудиторских и консалтинговых компаний «Большой четверки», результаты исследований национальной сети ГД ООН, а также отчеты об устойчивом развитии ПАО «Ростелеком».

Методика исследования включает в себя: качественный, количественный, сравнительный анализ, системный и комплексный подход, обобщение.

Основные результаты настоящего исследования состоят в:

- выявлении взаимосвязи между концепциями УР и КСО;
- обобщении принципов и основных инструментов УР компании;
- проведении анализа вовлеченности российских компаний в процесс интеграции принципов устойчивого развития;
- изучении деятельности компании ПАО «Ростелеком» и отчета об устойчивом развитии;
- проведении анализа нефинансовых отчетов компании ПАО «Ростелеком» с целью определения системности интеграции принципов УР;
- предложении рекомендаций для компании ПАО «Ростелеком» по интеграции принципов устойчивого развития в деятельность компании.

Структурно выпускная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы. В первой главе определяются этапы эволюции УР, его инструменты, принципы и взаимосвязь с концепциями КСО. Во второй главе проводится анализ особенности и перспективы российских компаний при переходе к устойчивому развитию. Третья глава содержит в себе практическое исследование, анализ деятельности компании, анализ финансовых показателей, сравнение КПЭ и рекомендации по интеграции принципов УР в деятельность компании.

## Глава 1. Теоретические основы концепции устойчивого развития

### 1.1 Эволюция корпоративной социальной ответственности

На протяжении своей эволюции концепция корпоративной социальной ответственности получила множество интерпретаций и до сих пор, нет общепринятого определения.<sup>4</sup> Для наиболее точного представления о парадигме КСО и определения понятия, необходимо изучить подходы разных авторов, сопоставляя их с ключевыми историческими событиями, послужившими возможным импульсом для дальнейшего развития.

Всемирный совет бизнеса по устойчивому развитию в конце Х.Х. века дал простое и емкое определение, с помощью которого можно получить четкое представление о том, что означает КСО. Они определяют, что КСО — это постоянное обязательство бизнеса вносить вклад в экономическое развитие, улучшая при этом качество жизни рабочей силы и их семей, а также местные сообщества и общество в целом.<sup>5</sup>

Концепция корпоративной социальной ответственности прошла длительный эволюционный путь, периодом возникновения данной концепции принято считать середину XX века.

Во время Великой депрессии в Соединенных Штатах были приняты правительственные меры для защиты интересов общества в сфере труда. В прошлом веке трудовое законодательство западных стран было улучшено в интересах рабочих под давлением профсоюзов. Бизнес под влиянием государства и общества был вынужден принять ряд обязательств по обеспечению социальных гарантий для работников.<sup>6</sup>

Доминирующей концепцией социальной ответственности бизнеса в эти годы стала идея «компенсации». Согласно этой концепции любой материальный и нематериальный ущерб должен быть переведен в денежный эквивалент. Компании должны платить за любые действия, которые наносят вред обществу, людям, работникам и окружающей среде.<sup>7</sup>

Так например, во время Иранского кризиса в 1950–1951 гг. в годовых отчетах ВР появилась подробная информация о взаимоотношениях компании с правительством Ирана и о негативном влиянии существовавшей ситуации на ее конкурентоспособность. В этот

---

<sup>4</sup> O’Riordan, L., Fairbrass J., Corporate social responsibility (CSR): Models and theories in stakeholder dialogue // Journal of Business Ethics/ Vol. 83 – 2014. – P. 745-758.

<sup>5</sup> The World Business Council for Sustainable Development – [Электронный ресурс] – <http://www.wbcsd.org/> (дата обращения: 27.10.2019).

<sup>6</sup> Цветкова И. В. Социальная ответственность бизнеса как основание инновационной культуры // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 31. – С. 706–710.

<sup>7</sup> Бордяшов Е.С. Перспективы реализации новой стратегии развития Европейского союза «Европа-2020» // Вестник МГИМО. – 2012. – №3. – С. 108-112.

период значительно возрастает объем годового отчета ВР: с 23 страниц в 1949 г. до 33 в 1951 г. В отчете появляется информация о персонале, в частности, о социальных услугах, предоставленных иранским работникам.<sup>8</sup>

1950-е года можно обозначить как началом эволюции термина КСО и первым этапом, когда компании начинали осознавать свое социальное и экологическое воздействие, в то же время ученые и экологи начали констатировать негативные изменения в окружающей среде.<sup>9</sup>

Историки корпоративной социальной ответственности в целом согласны с тем, что концепция появилась в 1930-х и 1940-х годах в период Великой депрессии, но впервые был назван термин «социальная ответственность» в 1953 году с публикацией книги Г. Боуэна, где автор задал вопрос о том, какую ответственность перед обществом можно ожидать от делового человека.<sup>10</sup> В интерпретации Г. Боуэна социальная ответственность базировалось на филантропии, меценатстве, а в роле спонсора выступал бизнес и это приносило плюсы для репутации. Автор показал, что бизнес является частью общества и несет ответственность за свою деятельность перед обществом. Данная теория стала ядром теории КСО и определила дальнейший вектор развития.

Известный теоретик КСО А. Кэрролл назвал Г. Боуэна основателем и «отцом КСО», а его работу — вехой, открывшей современную эру исследования социальной ответственности бизнеса.<sup>11</sup>

В 1960-е гг. исследователи К. Дэвис, В. Фредрик, У. Мак-Гайр и К. Вэлтон расширили определение социальной ответственности включив в него корпорации и благодаря этому появляется аббревиатура КСО – корпоративная социальная ответственность, а «социальная ответственность бизнесмена» отступает на второй план.<sup>12</sup> Благодаря данным исследователям в этом этапе дефиниция КСО получала содержательное углубление.

В 1970-х гг. был приведен аргумент против КСО американским экономистом М. Фридманом, лауреатом Нобелевской премии, который опубликовал свою книгу

<sup>8</sup> Abdelrehim N., Maltby J., Toms S. Narrative reporting and crises: British Petroleum and Shell, 1950–1958 // *Accounting History/ Vol. 2, No. 2.* / – 2015. – P. 138–157.

<sup>9</sup> Simon, S., Jamakiraman, Sudhahar, C. A Feasibility Study of Implementing Corporate Social Responsibility from employee perspective with special reference to marg properties, Chenna// *International Journal Responsibility from employee perspective with special reference to marg properties, Chennai*”, *International Journal Of Research in Social Science/ Vol. 1, Issue 1* – 2011. – P. 1-20.

<sup>10</sup> CSR Report : Corporate Social Responsibility Evolved in the early 20th Century Development – [Электронный ресурс] – <https://www.oneindia.com/> (дата обращения: 27.10.2019).

<sup>11</sup> Канаева О.А. Корпоративная социальная ответственность: эволюция теоретических взглядов // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика.* – 2013. – №2. – С. 130 - 145.

<sup>12</sup> Белоусов К. Ю. Современный этап эволюции концепции социальной ответственности // *Теория и практика общественного развития.* – 2016. – №2 – С. 32-34.

«Капитализм и свобода». Автор книги утверждал, что главная ответственность бизнеса является максимизация прибыли, а единственная ответственность перед обществом – соблюдение законов, или как говорил Фридман – «цель бизнеса есть бизнес».<sup>13</sup>

До 1975 года многие авторы утверждали, что в сфере бизнеса и общества все еще отсутствует общепринятое определение КСО и требовали ощутимого прогресса в концептуализации, разработке политики в этой области. Многие исследователи потратили усилия по разработке модели корпоративной социальной ответственности и в этом этапе исследователи постарались усилить, добавить разнообразия дефиниций КСО. Первым из таких усилий был получен Кэрроллом в 1979 г., статья под названием «Трехмерная концептуальная модель корпоративной социальной эффективности». Потом модель А. Кэрролл включила три измерения:

- Корпоративная социальная ответственность — возможные уровни: экономическая, этическая, правовая, дискреционная;
- Корпоративная социальная восприимчивость;
- Актуальные общественные проблемы — охрана окружающей среды, безопасность продукта, дискриминация, безопасность рабочих мест, взаимодействие с акционерами и т. д.

Основной вклад данной модели заключался в том, что трехмерная модель не рассматривает экономические и социальные цели корпораций как несовместимые уступки.<sup>14</sup>

В 1970-е рост анти-корпоративных протестов по вопросам экологии и прав человека привел к необходимым изменениям корпоративного отношения к социальным и экологическим проблемам. В 70-х и 80-х годах произошли крупные международные протесты компаний, в частности, британский Barclays Bank, и бойкот Nestlé в связи с вредными молочными смесей в продукции. Этот период был характерен для конфронтационной кампании. С учетом этого в 1980 году ЮНЕП опубликовал международный документ «Всемирная стратегия охраны природы». В разделе «На пути к устойчивому развитию» определены основные предпосылки для устойчивого развития, такие как: бедность, демографическое давление, социальное неравенство, достижение более стабильной мировой экономики и условий торговли. Поэтому, четыре года спустя П. Друкер предложил идею превратить социальную проблему в экономическую пользу

---

<sup>13</sup> Friedman, M., The social responsibility of business is to increase its profits // The New York Times Magazine – 1970. – P. 32–33, P. 122–126.

<sup>14</sup> Carroll, A. B., A Three dimensional conceptual model of Corporate Performance// Academy of Management Review/ Vol. 4, Issue 4 – 1979. – P. 497-505.

как для бизнеса, так и для общества.<sup>15</sup> Данный этап можно охарактеризовать уменьшением числа дефиниций КСО и появлением альтернативных тем, ростом исследований.

До 1990-х годов компании ограничивались социальной филантропией, а после холодной войны и распада СССР начали появляться более расширенные концепции КСО, кроме этого развивались инновационные технологии, глобализация «набирала обороты», и благодаря этому повысилась экономическая производительность компаний.<sup>16</sup>

Усилению экологического сознания и появление ответственной деловой практики, послужило создание Брундтландской Комиссии, Всемирного совета предпринимателей по устойчивому развитию и ГД ООН.

Концепция стейкхолдеров (или заинтересованных сторон) сформировалась к 90-м годам Р. Фрименом и имеет наибольшее распространение в наши дни. Смысл данной концепции состоит в том, что фирма ведет свою деятельность не в вакууме, а в реальном окружении и для наиболее эффективной кооперации придется учитывать интересы своих стейкхолдеров.<sup>17</sup> Можно сказать, о том, до сих пор актуален вопрос об акционерном (shareholder) подходе и стейкхолдер (stakeholder) подходе в управлении компаний. Подход с точки зрения важности акционеров в управлении компанией, подразумевает их приоритет перед другими заинтересованными сторонами и постановку четких целей менеджера. Цель стейкхолдер подхода состоит в максимизации в долгосрочной перспективе рыночной стоимости компании для заинтересованных сторон.

Не менее популярной в 90-х была концепция «корпоративного гражданства», которая впервые была упомянута в американской литературе 80-х годов. Данная концепция подразумевает деятельность в социально-политическом направлении. Бизнес в данном случае выступает в роли корпоративного гражданина, не поддается влиянию внешних институтов и не стремится соответствовать их запросам. Наоборот, компания находится в постоянной взаимосвязи с членами гражданского общества и государства. Совместно они устанавливают ценности, для обеспечения устойчивого развития и защиту интересов стейкхолдеров, кроме того эти ценности внедряются в корпоративное управление.<sup>18</sup>

---

<sup>15</sup> Drucker, P.F., The New Meaning of Corporate Social Responsibility// California Management Review 26 4 – 1984. – P. 53-63.

<sup>16</sup>International Journal of Business Information, Business and Management – [Электронный ресурс] – [https://ijibm.elitehall.com/IJIBM\\_Vol7No3\\_Aug2015.pdf](https://ijibm.elitehall.com/IJIBM_Vol7No3_Aug2015.pdf) (дата обращения: 29.10.2019).

<sup>17</sup> Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. — First Edition. — Boston: Harpercollins College Div, January 1984. — 275 p.

<sup>18</sup> Maignan, I., Ferrell, O.C. and Hult, G.T.M., Corporate citizenship: cultural antecedents and business benefits// Journal of the Academy of Marketing Science/ Vol. 27 No. 4 – 1999–. P. 455-469.

В 1991 году известный исследователь А. Кэрролл перестроил свою концепцию корпоративной социальной ответственности и разделил ее на четыре уровня в форме пирамиды:

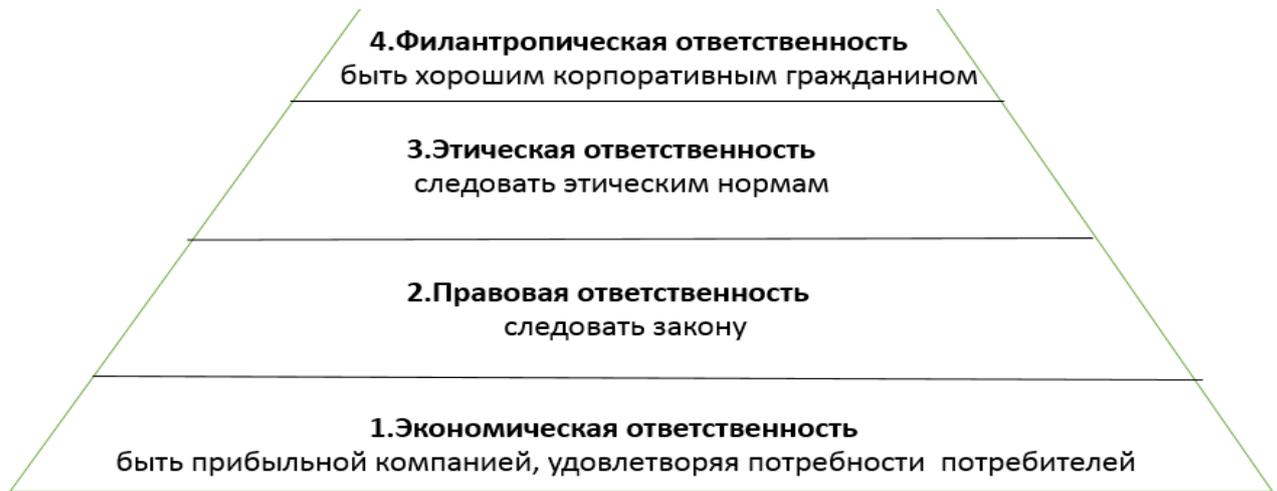


Рис. 1 Модель Пирамиды КСО А. Кэрролла. Источник : Carroll, A.B., Shabana, M.K., The Business Case for Corporate Social Responsibility, составлено автором

Концепция разделена на четыре уровня в форме пирамиды, представляющей собой экономическую, правовую, этическую и филантропическую ответственность. Экономическая ответственность относится к прибыльности организации, в то время как юридическая ответственность основывается на соответствии законам и нормам. Филантропическая ответственность - это добровольные пожертвования и социальная помощь обществу. Автор дал понять, что бизнес не должен выполнять эти этапы строго последовательно, но каждый должен выполняться всегда. Автор резюмировал, что фирма должна стремиться получать прибыль, соблюдать закон, быть этичной и быть хорошим корпоративным гражданином.<sup>19</sup>

В эти же годы формировалось еще одно направление исследований – КСД (корпоративная социальная деятельность). А. Керолла, С. Вартик, Ф. Кохран и Д. Вуд основали триединую модель, в которой были объединены моральные принципы, внешние факторы, содействующие на компанию и принимаемые руководителями компании в предлагаемых условиях. Кроме того, все три блока состоят из трех факторов, на которых ориентируется руководство компании.<sup>20</sup>

<sup>19</sup> Carroll, A.B., Shabana, M.K., The Business Case for Corporate Social Responsibility, A Review of Concepts, Research and Practice//International Journal of Management Reviews – 2010. – P. 85-104.

<sup>20</sup> Wood, D.J., Corporate Social Performance Revisited // The Academy of Management Review– 1991. – P. 691-718.

Таблица 1.

## Корпоративная Социальная Деятельность

Принципы	Процессы	Результаты
Институциональные	Оценка среды ведения	Социальные программы
Публично-правовые	Оценка управления заинтересованными сторонами	Социальная политика
Принцип свободы управленческого выбора	Оценка управления проблемами	Воздействие на общество

Источник: составлено автором на основе исследования Д. Вуда.

В 2003 г. М. Шварц и А. Кэрролл представили трехкомпонентный подход к корпоративной социальной ответственности. Включает четыре категории КСО, разработанные Кэрроллом (Трехмерная концептуальная модель в 1979 г., Пирамида Кэрролла в 1991 г.), и сократил их до трех: экономические, правовые и этические.<sup>21</sup>

Ф. Котлер и Н. Ли в 2005 г. представляют 25 лучших практик, которые могут помочь компаниям в их программах КСО. Лучшие практики подразделяются на шесть основных типов социальных инициатив, вместе с практическими примерами, которые эффективно отражают сущность КСО в 2000-х годах. Категории включают в себя: (1) продвижение социально значимой проблемы); (2) корпоративный социальный маркетинг (3) благотворительный маркетинг (4) корпоративная филантропия (5) добровольная волонтерская работа на благо территориального сообщества (6) социально ответственная деловая практика.<sup>22</sup>

М. Креймер и М. Портер в 2006 г. предложили два типа модели КСО, которые отражали разные подходы к пониманию содержания и принципов КСО, разные модели корпоративной социальной деятельности и разную степень вовлеченности компании в удовлетворение запросов заинтересованных сторон.

Модель «реагирующей» КСО предполагает решение локальных, экономических, социальных проблем заинтересованных сторон. Данная модель рассматривается как дополнительная, по отношению к основной деятельности компании, деятельность.

Стратегическая модель КСО предполагает выстраивание корпоративной стратегии с учетом выявленных общественных проблем, тенденций, ожиданий заинтересованных

<sup>21</sup> Schwartz, M. and Carroll, A., Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach // Business Ethics Quarterly, 13 – 2003. – P. 503-530.

<sup>22</sup> Kotler, P. & Lee, Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause // Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. – 2005.

сторон. Компания проявляет опережающую инициативу по выявлению заинтересованных сторон, их запросов, а также долгосрочных социально значимых тенденций таких как: анализ возможностей получения общего социально-экономического эффекта, как для компании, так и для заинтересованных сторон и общества; оценки эффективности корпоративной социальной деятельности. Компания реализует долгосрочные цели, включая: формирование благоприятной для реализации стратегии компании внутренней и внешней среды; улучшение позиций компании, заинтересованных сторон в долгосрочной перспективе; обеспечении корпоративной устойчивости и содействии устойчивому развитию общества.

Эффективность «стратегической» КСО проявляется в достижении долгосрочного социально-экономического эффекта как для компании, так и для заинтересованных сторон.<sup>23</sup>

Изменение климата и загрязнение окружающей среды стали центральной проблемой, и это стимулировало разработку новых инновационных подходов к стратегии КСО в 2010-е годы. Вопрос корпоративной социальной ответственности (КСО) вновь получает повышенное внимание в результате Повестки дня на период до 2030 года по устойчивому развитию.

Немецкий профессор Х. Вольфганг в журнале о международном управлении бизнесом и этики считает, что повестка дня на период до 2030 года налагает ответственность на всех нас, как граждан, так и потребителей. Например, когда потребительский спрос на органически выращенные продукты питания увеличивается, интерес компаний к их производству возрастает. Если мы хотим достичь целей в области устойчивого развития, это не может быть достигнуто только с помощью правительственных постановлений; скорее это должно быть продвинуто всеми вовлеченными ЗС. Это требует изменения всей нормативной системы, и КСО, конечно, является частью этого. Чем больше КСО становится фактором конкурентоспособности и чем больше клиенты положительно награждают компании за активность в этой области, тем выгоднее для компаний принимать такие меры.<sup>24</sup>

В 2010 году после выхода Международного стандарта ISO 26000 «Руководство по социальной ответственности», многие специалисты приняли, что определение, которое фигурирует в данном стандарте является полным и точным: «Социальная ответственность

---

<sup>23</sup> Porter M., Kramer M. Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility // Harvard Business Review/ Vol. 84, №12. / – 2006. – P. 84.

<sup>24</sup> Dr. Joachim Betz & Prof. Dr. Wolfgang Hein, Corporate Social Responsibility, Transnational Norm-Building and Emerging Economies // Special issue of the International Journal of Business Governance and Ethics / Vol.10 Issue 3/4, – 2015.

– ответственность организации за воздействие ее решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этическое поведение, которое:

- содействует устойчивому развитию, включая здоровье и благосостояние общества;
- учитывает ожидания заинтересованных сторон;
- соответствует применяемому законодательству и согласуется с международными нормами поведения;
- введено во всей организации».

Концепция КСО в период с 2010 г. была взаимосвязана с теорией стратегического управления, особый интерес выражался к связи формирования ценности как для компании, с помощью достижение конкурентных преимуществ, так и для стейкхолдеров. Фундаментом этого подхода стала концепция формирования общей ценности М. Портера и М. Креймера, которая представляет собой «повышение конкурентоспособности бизнеса, вместе с улучшением экономических и социальных условий сообществ, в которых она ведет свою деятельность». При этом приоритет отдается возможности создания общих ценностей, т. е. ведения таких деловых операций, которые были бы полезны как для самих компаний (с точки зрения достижения конкурентоспособности и корпоративной устойчивости), так и для местных сообществ.

Разница между понятиями «создание общих ценностей» и социальной ответственности стала предметом многочисленных дискуссий. По словам М. Креймера, главное отличие заключается в том, что речь идет о создании общих (разделяемых) ценностей, а не об ответственности бизнеса за что-то.<sup>25</sup>

По словам В. Виссера, концепция общих ценностей является расширенной концепцией социальной ответственности: традиционная Корпоративная социальная ответственность (КСО) 1.0 (с ее обычной благотворительностью, рекламой и стратегическим взаимодействием) была преобразована в Корпоративную социальную ответственность 2.0. (современное понимание социальной ответственности), а затем к корпоративной социальной ответственности 3.0 (эквивалент полной концепции создания общих ценностей).<sup>26</sup>

М. Портер в 2013 году на Всемирном экономическом форуме Хаффингтон пост было сформулировано, что общая ценность является логическим прогрессом со стороны КСО, потому что доходы повышаются для всех, не благодаря благотворительности и

<sup>25</sup> Porter M., Kramer M. Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility // Harvard Business Review/ Vol. 84, №12. / – 2006. – P. 84

<sup>26</sup> Visser, W. The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business / W. Visser. — Chichester, West Sussex; Hoboken, N. J.: John Wiley & Sons, 2011. — 389 p.

«хорошему корпоративному гражданину», а благодаря «лучшей капитализации». - это стратегия “WIN-WIN”.<sup>27</sup>

Современные некоторые компании имеют стратегию “LOSE-WIN” в краткосрочном перспективе, которое со временем превращается в “WIN-WIN”. Как пример такой компании можно привести Теслу, которая благодаря своей перспективности, несмотря на требуемые масштабные инвестиции, получает вложения в “Business Value” от других компаний и налоговые льготы, кредиты от министерства энергетики США.

В 2013 году Дж. Макки, коллега и деловой партнер М. Стронг, написал книгу, ставшую бестселлером «Сознательный капитализм: освобождение героического духа бизнеса», в которой продолжалась разработка идеи использования интегральных бизнес-преимуществ в решении глобальных проблем. Авторы книги, используя примеры известных компаний, показывают, как создать ценность для всех сторон: клиентов, сотрудников, поставщиков, инвесторов, общества и окружающей среды. По словам авторов, среди компаний, пропагандирующих сознательный капитализм: Whole Foods Market, Southwest Airlines, Costco, Google, Patagonia, The Container Store, UPS и сотни других. Большинство потребителей знают их очень хорошо. Обычно это крупные многонациональные бренды, товары и услуги, которыми каждый день пользуется средний потребитель. По мнению авторов, жизненно важно понять, как эти компании могут одновременно построить сильный бизнес и продвигать идею сознательного капитализма, используя четыре важных принципа в своей повседневной деятельности: принципа в своей повседневной деятельности, стремление к более высоким целям, интеграция с заинтересованными сторонами, лидерство совести, управление совестью.<sup>28</sup>

Чешские ученые Й. Богачек, З. Линхарт, П. Матиско в 2019 г. в исследовании «Маркетинг КСО» считают, что позиционирование компании как социально ответственной поможет минимизировать последствия от скандалов.<sup>29</sup> Д. Йолдас определяет КСО как PR-инструмент для улучшения корпоративного имиджа. По мнению автора на фоне экологического кризиса мира и массовой миграции из слаборазвитых стран в промышленно развитые, роль КСО должна быть пересмотрена и переоценена. Автор считает, что концепция КСО исходит из современной монополистической капиталистической экономики и считает, что без монополий и крупных компаний на

<sup>27</sup> Всемирный экономический форум *Хаффингтон пост*, – [Электронный ресурс] – [https://www.huffpost.com/entry/solo-sessions-2012-michael-porter\\_n\\_1878421](https://www.huffpost.com/entry/solo-sessions-2012-michael-porter_n_1878421) (дата обращения: 12.11.2019).

<sup>28</sup> Макки, Дж., Сисодиа, Р. С. Сознательный капитализм. Компании, которые приносят пользу клиентам, сотрудникам и обществу / Дж. Макки, Р. С. Сисодиа. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. — 330 с.

<sup>29</sup> Boháček J., Linhart Z., Matisco P. Marketing of CSR // *Advances in Economics, Business and Management Research*/ Vol. 78. / – 2019.

национальном и международном уровне КСО невозможна. КСО предполагает, что компания, которая потребляет природные ресурсы в своем собственном процессе производства, должна приложить усилия для восстановления, защиты природных ресурсов. Монополии контролируют большую часть производства в каждом секторе нашего современного мира. Следовательно, именно монополии должны нести основную ответственность за эксплуатацию природных ресурсов. Даже если КСО может быть преобразована в налоговую политику, то налог должен взиматься с монополий, а не с рабочих и служащих.<sup>30</sup>



Рис. 2 Развитие КСО. Составлена автором.

После изучения предпосылок образования концепции социальной ответственности представляется возможность выявить взаимосвязь между концепциями устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности.

## 1.2 Концепция устойчивого развития. Взаимосвязь корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития компании

В данном параграфе рассмотрены особенности формирования концепции устойчивого развития с момента первого исследования воздействия человеческой деятельности на окружающую среду и рассматривает взаимосвязь парадигм устойчивого развития с концепциями связанными с социальной ответственностью.

В X.X. веке интенсивный рост населения и быстрое социальное развитие оказывают значительное воздействие на окружающую среду и на экосистему планеты, что, в свою очередь, негативно сказалось на качество жизни.

Таким образом, Д. Форрестер в 1971 г. предложил модели «Мир-1» и «Мир-2», которые являются одним из первых исследований в этом направлении, где он

<sup>30</sup> Yoldaz D. A New Sense of CSR in the Age of Ecological and Migration Crisis// Economic Alternatives/ Issue 2 / – 2019. – P. 215-226

рассматривал мировую динамику и сценарии развития всего человечества и его влияние на биосферу.<sup>31</sup>

Основные исследования, взятое за базу концепции устойчивого развития, – «Пределы роста», разработанные авторами Д. Медоузом и другими в 1972 г. Эти авторы используя теорию системной динамики и компьютерного моделирования представили анализ причин и последствий роста численности населения, и потребления материалов в долгосрочной перспективе и предложили модель «Мир-3». В частности, было указано, воздействие на окружающую среду в мире из-за выбросов загрязняющих веществ, использования природных ресурсов и какое серьезное давление будет иметь на мировое развитие в Х.Х.І. веке. Авторы разработали 12 сценариев на основе тезиса об сокращении природных ресурсов и ограниченной способности планеты поглощать промышленные и сельскохозяйственные выбросы. Рост населения и материального капитала в сценариях постепенно обязывает человечеству вкладывать больше денег на решение экологических проблем, вызванных ее собственным воздействием. В дальнейшем, чтобы справиться с последствиями, необходимо будет потратить так много, что ограничит поддержку промышленного роста. Когда промышленное производство сокращается, общество не может обеспечить рост в других секторах экономики: производство продуктов питания, услугах и других сферах потребления, и следовательно, прекращение роста этих секторов приведет к резкому спаду численности населения.<sup>32</sup>

Необходимо подчеркнуть, что эта группа авторов, кроме Беренса III, написали работу в 2012 году «Пределы Роста: 30 лет спустя», которая показывает анализ всех решенных проблем устойчивого развития за последние 30 лет. В частности, было отмечено, что произошло много позитивных изменений, то есть были созданы новые государственные структуры и общественные организации, были разработаны новейшие технологии, изменились вкусы, приоритеты у потребителей, были заключены многосторонние соглашения между странами и начало прогрессировать экологическое образование в мире.<sup>33</sup>

Другая концепция, которая активно использовалась для формирования парадигмы устойчивого развития, была концепция органического развития, предложенная Э. Пестелем в 1988 году под названием «За пределами развития». Далее концепция была опубликована во втором докладе Римского клуба созданный в 1968 году, который был

---

<sup>31</sup> Forrester J. W. World Dynamics. Cambridge, MA: Wright-Allen Press, 1971.

<sup>32</sup> Meadows D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens III W. The Limits to Growth. New York: Universe Books, 1972.

<sup>33</sup> Meadows, D. H., Randers, J., & Meadows, D. L., The Limits to Growth: 30 Years Later – 2010. – P. 358.

основан на исследованиях Э. Пестеля и М. Месаровича в 1974 году. Концепция изложена следующим образом:

- систематичное взаимозависимое развитие, когда ни одна подсистема не растет, угрожая другим;
- многомерное развитие, которое отвечает потребностям разных частей системы, так как разные регионы мира обязательно будут развиваться по-разному;
- гармоничная координация целей обеспечивает порядок в мире;
- мобильность, гибкость – способность компонентов системы поглощать мешающие воздействия в процессе разработки;
- особенно важно качество разработки;
- определенный временной интервал, который позволяет прогнозировать трудности и определять цели развития с учетом сложности новых проблем;
- постоянное «обновление» целей, когда «новые» цели возникают после достижения или пересмотра «старых». <sup>34</sup>

Данные концепции были оглашены на заседаниях Римского клуба и были подвергнуты критике, так как они базировались на ограниченных базах данных, но они стали фундаментом для формирования основных идей концепции устойчивого развития.

Появление парадигмы устойчивого развития было обусловлено многолетней работой членов Римского клуба, которые обсуждали необходимость переосмысления подходов к организации экономической деятельности, что слишком интенсивно использовали имеющийся природные ресурсы для решения текущих проблем, одновременно создавая резкие дисбалансы в условиях жизни населения по всему миру, кроме того увеличивали разрыв между населением с низким и высоким уровнем дохода в разных странах. Кроме того, они пришли к выводу, что очень интенсивное развитие науки и техники без учета необходимости защиты окружающей среды приведет к негативным последствиям для окружающей среды из-за ухудшения качества почвы, сокращения запасов пресной воды, загрязнения воздуха за счет выбросов и вредных веществ, сокращение сырьевых ресурсов для получения энергии углерода, и т. д.

Параллельно с Римским клубом в 1972 году проходила Стокгольмская конференция, где преследовала цель консолидации бизнеса и правительства, то есть начался процесс перехода устойчивого развития на мезоуровень. Кроме того, были выпущены декларации, был проведен анализ причин глобального кризиса и были

---

<sup>34</sup> Mesarovic, M., & Pestel, E. Mankind at the Turning Point: The Second Report to the Club of Rome. New York: E. P. Dutton and Co. Inc. – 1974.

сформулированы принципы устойчивого развития, согласно которым «экономическое и социальное развитие имеет решающее значение».<sup>35</sup>

С 1960 по 1980 гг. является этапом зарождения и формирования предпосылок парадигмы устойчивого развития. В течение этого периода был принят ряд мер для осознания угрозы быстрого экономического развития и интенсивного использования новых технологий и их воздействия на окружающую среду. Данный этап также был связан с загрязнением воздуха, кроме того с переходом на интенсивное использование гербицидов и пестицидов в сельском хозяйстве, с использованием инсектицидов ДДТ, после чего в США было принято законодательство, ограничивающее их использование.

Несмотря на эти меры, которые были приняты, только в конце 1980-х году в докладе в докладе Брундтланд (Всемирная комиссия по окружающей среде и развитию, 1989 год), было отмечено, что необходимо изучать экологические проблемы и проблемы в отношениях с социально-экономическим развитием.

Всемирная комиссия по окружающей среде и развитию была создана в 1983 г., которую возглавлял премьер-министр Норвегии Х. Брундтланд. На 42-й сессии Генеральной ассамблеи ООН в 1987 г. был представлен доклад комиссии о долгосрочном развитии человечества под названием «Наше общее будущее», где они трактовали элементарное определение устойчивого развития, согласно которому «Устойчивое развитие — это развитие удовлетворяющая потребности настоящего времени, но не ставит под угрозу возможности будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности».<sup>36</sup>

В эти же года в результате работы Римского клуба была сформулирована трактовка триединой концепции устойчивого развития, которая акцентировала корреляцию между тремя компонентами устойчивого развития:

---

<sup>35</sup> Стокгольмская декларация ООН 16 июня 1972 года – [Электронный ресурс] – <http://law.edu.ru/norm/norm.asp?normID=1259490> (дата обращения: 04.11.2019).

<sup>36</sup> Всемирная комиссия по окружающей среде и развитию 4 августа 1989. – [Электронный ресурс] – <https://www.un.org/ru/ga/pdf/brundtland.pdf> (дата обращения: 05.11.2019).



Рис. 3 Трехкомпонентная концепция устойчивого развития. Источник : Глобальный договор ООН

Данная концепция является самой популярной среди трехкомпонентных концепций устойчивого развития и рассматривает три аспекта: экологический, социальный и экономический. В целом, устойчивое развитие достижимо только при достижении устойчивости всех трех компонентов.

Экологическая составляющая устойчивого развития должна обеспечивать целостность природных систем, жизнеспособность и стабильность биосферы. Данный аспект устойчивого развития больше приписывается к макроуровень.

Социальная составляющая устойчивого развития ориентирована на общество, поддерживая стабильность социальных и культурных систем, в том числе: справедливое распределение выгод, сохранение культурного капитала и глобального разнообразия, развитие не доминирующих культур, социальная справедливость, содействие социальному плюрализму, уменьшение конфликтов, поддержание социальной стабильности, повышение продуктивной занятости, содействие социальной интеграции.

Экономическая составляющая устойчивого развития предполагает оптимальное использование ограниченных экономических ресурсов. Одной из экономических целей устойчивого развития является отклонение от сложившейся философии потребления. Соблюдение этих принципов создает серьезную проблему: всеобщее господство технологий, неправильный механизм ценообразования в области экономических ресурсов,

истощение ресурсного потенциала и социального капитала, конкурентоспособность низкоэффективных технологий и тд.<sup>37</sup>

На конференции ООН в Рио-де-Жанейро была официально закреплена парадигма устойчивого развития в Повестке дня на XXI век, после чего аналогичные процессы были запущены на уровне европейских стран, в частности, вступила в силу Хельсинкская конвенция об охране и использовании окружающей среды. В 1992 году в Балтийском регионе была принята Министерская декларация по защите Черного моря и ряд других документов.

Значение парадигмы устойчивого развития со временем возросло, о чем свидетельствуют неоднократные всемирные форумы, саммиты и конференции, посвященные этому вопросу. Большинство стран признали эту концепцию в качестве основы для своего дальнейшего развития, считая, что она должна объединить следующие цели — экономические, социальные и экологические, начиная с отдельного населенного пункта, региона, страны и заканчивая глобальным масштабом, принимая во внимание потребности и условия жизни не только для настоящего, но и для будущих поколений. Следует подчеркнуть, что после конференции в Рио-де-Жанейро произошли значительные изменения в ключевых парадигмах устойчивого развития, которые обсуждались и осуществлялись по итогам совещаний на самом высоком уровне в разные периоды времени. В настоящее время парадигма устойчивого развития полностью или частично поддерживается большинством стран мира.<sup>38</sup>

Особая роль в разработке концепции устойчивого развития организации бизнеса принадлежала Джону Элкингтону, который основал в 1987 году консалтинговую компанию SustainAbility, а в 1994 году представил концепцию «тройного (триединого) итога» (TBL или 3BL). Это понятие позволило им перейти от финансового и экологического измерения к анализу социально-экономических последствий, которыми ранее пренебрегали. Практически, модель тройного (триединого) итога была использована для экологической, экономической и социальной модели устойчивого развития организации бизнеса. Особая заслуга Джона Элкингтона – развитие стратегии Triple-Win Strategy, пользу от которого получили не только бизнес-организация или ее клиенты, но и все остальные члены общества. Фактически он пытался связать две концепции: концепцию устойчивого развития и концепцию корпоративной устойчивости. Возможно, по этой причине в 1997 году Элкингтон определил три основы устойчивого развития

---

<sup>37</sup> European Commission about resource efficiency – [Электронный ресурс] – [https://ec.europa.eu/environment/green-growth/resource-efficiency/index\\_en.htm](https://ec.europa.eu/environment/green-growth/resource-efficiency/index_en.htm) (дата обращения: 05.11.2019).

<sup>38</sup> Рио-де-Жанейрская декларация по окружающей среде и развитию. – <http://www.un.org/russian/documen/declarat/riodecl.htm> (дата обращения: 05.11.2019).

организации бизнеса, известные как 3P (People, Planet, Profit) – Люди, Планета, Прибыль (в этой приоритетной последовательности). По словам Джона Элкингтона, переход мирового капитализма к новой парадигме устойчивого развития организации бизнеса связан с семью революциями, и только стабильная организация бизнеса сможет выжить.<sup>39</sup>

Таблица 2.

«Семь революций» на пути к новой парадигме устойчивого развития бизнес-организации

<b>Драйвер</b>	<b>Старая парадигма</b>	<b>Новая Парадигма</b>
Рынки	Соответствие запросов	Конкуренция
Ценности	Неизменные	Подверженные изменениям
Прозрачность компании	Закрытая Компания	Открытая компания
Жизненный цикл товара	Срок службы товара	Цикл существования
Партнерство	Централизованное упр.	Симбиоз
Время	Время-деньги	Долгосрочное время
Управление Бизнес-орг.	Эксклюзивное	Иногда

Источник: составлено автором на основе исследования «Семь революций» Джона Элкингтона.

Теперь можно увидеть, как происходит революция, связанная с прозрачностью бизнес-организаций. Идеология, приоритеты, обязанности и деятельность деловых организаций привлекают все больше внимания.

Следующий этап в эволюции устойчивого развития был отмечен рядом научных конференций, на которых люди обсуждали вопросы, поднятые в Повестке дня на XXI век. Были проведены следующие международные конференции по устойчивому развитию: Всемирная конференция по правам человека, которая была проведена Организацией Объединенных Наций в Вене в 1993 году.<sup>40</sup> Также в 1994 и 1995 гг. были проведены Международная конференция по народонаселению и развитию в Каире и Всемирный саммит на высшем уровне в интересах социального развития в Копенгагене.<sup>41</sup>

Первое глобальное природоохранное соглашение, Киотский протокол был принят в 1997 году, который обязывал развитым странам стабилизировать выбросы парникового

<sup>39</sup> Elkington J. Cannibals With Forks: The Tripple. Bottom Line of 21<sup>st</sup> Century Business. Capstone, Oxford, 1997.

<sup>40</sup> Венская декларация и Программа действий. – [Электронный ресурс] – [https://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/declarations/viendec93.shtml](https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/viendec93.shtml) (дата обращения: 05.11.2019).

<sup>41</sup> Всемирный саммит на высшем уровне в интересах социального развития в Копенгагене. – [Электронный ресурс] – <http://www.undocuments.net/cope-dec.htm> (дата обращения: 05.11.2019).

газа, и почти все страны сократили выбросы CO<sub>2</sub> с момента подписания этого документа.<sup>42</sup>

По данным корпорации BP (British Petroleum), которая с 1998 года составляет ежегодный обзор показателей мирового энергетического рынка показывает, что после принятия вышеупомянутого документа экономически развитые страны значительно сократили выбросы, что в первую очередь имеет место в европейских странах.<sup>43</sup>

Стоит отметить, что Парижское соглашение планировалось начать с этого года (Киотский протокол будет завершен в это время), заменив Киотский протокол. Основная цель Парижского соглашения состоит в поддержании средней температуры планеты ниже 2%. Соответственно, странам необходимо разработать и реализовать меры по сокращению использования углеродных технологий. Предусматривается создание «Зеленого фонда», который планируется в пределах 100 миллиардов долларов США для финансирования борьбы с изменением климата.<sup>44</sup>

После конференции в Рио-де-Жанейро большое значение приобрел Всемирный саммит в Йоханнесбурге в 2002 году, после которого была официально утверждена парадигма устойчивого развития. В рамках саммита было начато создание «партнерства второго уровня», то есть вовлечение частного сектора и общественности в решение проблем устойчивого развития. В этом контексте обсуждались вопросы государственно-частного партнерства.<sup>45</sup>

Отчет Стерна в 2006 году был последним событием с тематикой парникового газа. Николас Стерн возглавлял международную группу авторов, которые изучали влияние изменения климата на экономический рост и развитие. В частности, было определено, каким образом к 2050 году глобальные выбросы должны быть сокращены на 25-70% от нынешнего уровня. В частности, было определено, что к 2050 году глобальные выбросы должны быть сокращены на 25-70% от нынешнего уровня. Было рассчитано стоимость мер, направленных на сокращение выбросов, включая затраты на разработку и внедрение высокоэффективных, безопасных для климата технологий, которые снижают выбросы, а также затраты потребителей на переключение с товаров и услуг, производство, или

---

<sup>42</sup> Kyoto Protocol - Targets for the first commitment period. – [Электронный ресурс] – <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-kyoto-protocol/what-is-the-kyoto-protocol/kyoto-protocol-targets-for-the-first-commitment-period> (дата обращения: 12.11.2019).

<sup>43</sup> BP Statistical Review of World Energy. – [Электронный ресурс] – <https://www.bp.com/en/global/corporate/energy-economics/statistical-review-of-world-energy.html> (дата обращения: 12.11.2019).

<sup>44</sup> Paris Agreement: essential elements. – [Электронный ресурс] – <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/the-paris-agreement> (дата обращения: 12.11.2019).

<sup>45</sup> World Summit on Sustainable Development (WSSD), Johannesburg Summit. – [Электронный ресурс] – <https://sustainabledevelopment.un.org/milestones/wssd> (дата обращения: 05.11.2019).

потребление. Взятые вместе, эти затраты оцениваются в среднем в 1% мирового ВВП, а при неблагоприятном сценарии – 3,5% мирового ВВП.<sup>46</sup>

В последнее время существуют разные оценки относительно размера необходимого финансирования для нужд устойчивого развития. Количественное определение потребностей является сложным случаем, поскольку оценки зависят от факторов, включая макроэкономические и политические условия, на отраслевом уровне и экономике в целом, международных правилах, нормах и стандартах. Достижение устойчивого развития также зависит от эффективного использования ресурсов.<sup>47</sup>

Саммит тысячелетия – это встреча многих мировых лидеров, которая продлится три дня с 6 по 8 сентября 2000 года в штаб-квартире Организации Объединенных Наций в Нью-Йорке. Его целью было обсудить роль Организации Объединенных Наций на рубеже XXI века. На этой встрече мировые лидеры ратифицировали Декларацию тысячелетия Организации Объединенных Наций. Эта встреча была крупнейшим собранием мировых лидеров в истории по состоянию на 2000 год. За ним последовал Всемирный саммит пять лет спустя, который состоялся с 14 по 16 сентября 2005 года. На этом саммите 189 государств-членов Организации Объединенных Наций договорились помочь гражданам беднейших стран мира добиться лучшей жизни к 2015 году. Рамки этого прогресса изложены в ЦРТ (целях развития тысячелетия). Этот саммит был посвящен различным глобальным проблемам, таким как бедность, СПИД, и тому, как более справедливо поделить благами глобализации и в результате было принято 8 ЦРТ. Целями развития тысячелетия были: борьба с бедностью, решение проблемы голода, хорошее здоровье, качественное образование, гендерное равенство, чистая вода и надлежащая санитария, возобновляемые источники энергии, достойные рабочие места и экономический рост, инновационная инфраструктура, сокращение неравенства, города и общины, живущие в соответствии с принципами устойчивого развития, ответственного потребления, защиты планеты, обеспечения жизни под водой, обеспечения жизни на земле, мира и справедливости, сотрудничества в целях достижения целей.<sup>48</sup>

Проект «Устойчивое развитие: интегрированные руководящие принципы для управления» (SIGMA) устанавливает рамки для компаний, стремящихся стать более устойчивыми. Проект SIGMA, запущенный в 1999 году, представляет собой партнерство между Форумом будущего, возможностями учетных записей и Британским институтом

---

<sup>46</sup>Stern N., The Economics of Climate Change // The Stern Review. Nicholas Stern. Cabinet Office / HM Treasury, UK – 2006.

<sup>47</sup>Schmidt-Traub, G., & Sachs, J. D., Financing Sustainable Development: Implementing the SDGs through Effective Investment Strategies and Partnerships // Working paper – 2015.

<sup>48</sup>The United Nations Millennium Summit. – [Электронный ресурс] – [https://www.un.org/en/events/pastevents/millennium\\_summit.shtml](https://www.un.org/en/events/pastevents/millennium_summit.shtml) (дата обращения: 13.11.2019).

стандартов. SIGMA может использоваться как отдельная модель или в сочетании с широким спектром других инициатив. SIGMA предназначена для использования организациями всех размеров и во всех секторах. Одной из самых сильных сторон подхода SIGMA является его связь с другими инициативами, такими как стандарт AA1000, и Международная организация по стандартизации (ISO) 14001. Задача SIGMA будет заключаться в широком продвижении концепции устойчивости, чтобы оказывать большее влияние традиционные системы управления, такие как ISO 14001 и Схема экологического менеджмента и аудита.

Согласно модели пяти капиталов различают следующие типы:

- природный капитал – экологический капитал также часто используется в публикациях. По сути, речь идет об окружающей среде, и этот тип капитала может быть представлен в возобновляемой и не возобновляемой форме. В этом случае природный капитал фактически является природными ресурсами, используемыми в деятельности экономических деятелей;
- человеческий капитал включает знания, навыки и здоровье работников, которые являются фундаментом экономического роста;
- под социальным капиталом понимаются отношения, возникающие между отдельными лицами, группами людей и в процессе функционирования хозяйствующих субъектов, работниками. Это может быть представлено как общественные ценности, доверие и эффективная правовая система;
- производственный капитал – материальные ресурсы, которые принадлежат, арендуются или контролируются экономическим субъектом, объектами инфраструктуры и технологиями и являются основой для создания товаров или услуг и обеспечивают гибкость, инновации и быстрое продвижение товаров, работ, услуг до их конечного потребителя;
- финансовый капитал – это набор ценных бумаг - акции, облигации, векселя, другие виды ценных бумаг, а также денежные средства, все, что может отражать эффективное использование всех вышеперечисленных видов капитала, включая стоимость бренда и репутацию, экологические и социальные расходы, реализованные коммуникации и т. д.<sup>49</sup>

SIGMA важна с точки зрения внедрения современной «зеленой» экономики и для уровня функционирования отдельных субъектов хозяйствования, особенно с точки зрения использования финансового капитала.

---

<sup>49</sup>Routledge M.W., Sustainability at Work: Careers that Make a Difference – 2017. – P. 34.

Парадигма устойчивого развития приобретает новое значение после мирового финансового кризиса 2008 года. Становится очевидным, нестабильности глобальной финансовой системы оказывает существенное влияние на финансовую поддержку устойчивого развития. Вот почему в 2008 году был опубликован доклад ЮНЕП «Инициатива в области зеленой экономики», в котором был объявлен вектор развития мировой экономики для поддержки финансирования инвестиций в чистые технологии. В это время наряду с «зеленой экономикой» появляются термины «зеленые финансы», «умная индустрия», «разумное агропроизводство», а также «органическое сельское хозяйство» и «натуральное агропроизводство».<sup>50</sup>

В 2009 году выходит новый доклад ЮНЕП «Глобальный новый зеленый курс», в котором акцент смещается на изучение инструментов «зеленого» финансирования. В частности, было указано, что общие цели и задачи нового курса должны способствовать многосторонним и национальным усилиям по преодолению нынешнего финансового кризиса, его социальных, экономических и экологических последствий при одновременном решении вопросов, связанных с глобальным климатом, продовольствием, топливом и водные ресурсы, которые имеют серьезные последствия для общества в среднесрочной перспективе. В документе изложены три основные цели дальнейшей поддержки устойчивого развития:

- вывести финансовую систему из кризиса, преодолеть рецессию в экономике и замедлить резкое сокращение рабочих мест;
- обеспечить дальнейшее посткризисное экономическое развитие в рамках парадигмы устойчивого развития, не увеличивая, но уменьшая риски нехватки экологических продуктов – так называемый «экологический голод» и нестабильность климата;
- решить проблему крайней нищеты к 2015 году<sup>51</sup>

Важным моментом этого документа является то, что финансовые инструменты сами по себе появились в качестве элементов глобального «зеленого» нового курса, поэтому в начале следующего этапа эволюции парадигмы устойчивого развития основное внимание уделяется использованию финансовых инструментов.

В 2011 году в докладе ЮНЕП «На пути к зеленой экономике: пути к устойчивому развитию и искоренению нищеты» говорится, что финансовый и климатический кризис –

---

<sup>50</sup> The UN Environment-led Green Economy Initiative. – [Электронный ресурс] – <https://www.unenvironment.org/explore-topics/resource-efficiency/what-we-do/policy-and-strategy/green-economy> (дата обращения: 13.11.2019).

<sup>51</sup> Глобальный "зеленый" новый курс. – [Электронный ресурс] – <http://www.unepcom.ru/unep/gei/214-green-course.html> (дата обращения: 13.11.2019).

это то же самое. Решение заключается переход к «зеленой» экономике принесет многочисленные выгоды международному сообществу и всем странам в решении проблем продовольственной, энергетической и водной безопасности, и проблем изменения климата. Это рассматривается как эффективный ответ на финансовый кризис, который в конечном итоге может привести к достижению ЦРТ.<sup>52</sup>

Идея перехода к «зеленой» экономике была закреплена на конференции ООН в Рио-де-Жанейро в 2012 году (RIO+20), на которой был объявлен переход к включенному «зеленому росту», и в 2012 году изменение вектора устойчивого развития было зафиксировано. Основные позиции развития «зеленой экономики»:

- необходимо генерировать инвестиции в размере около 2% мирового ВВП и направлять их в десять основных отраслей, включая сельское, лесное, рыбное, промышленное производство, транспорт и т. д., что позволит перейти к ресурсосбережению и низкоуглеродистой экономике;
- экологическая направленность экономической деятельности позволит более быстро увеличить темпы роста ВВП на душу населения через 5-10 лет;
- повышение энергоэффективности за счет использования нетрадиционных и возобновляемых источников энергии значительно снизит спрос на традиционные источники энергии примерно на 40% к 2050 году;
- ожидается, что предлагаемые меры могут значительно снизить выбросы CO<sub>2</sub>;
- все вышперечисленное также будет способствовать созданию новых рабочих мест, что позволит решить проблему занятости, особенно это важно для проектов, связанных с сельским хозяйством, при переходе к естественной агропромышленности.<sup>53</sup>

Очевидно, что концепция «зеленой» экономики не заменяет концепцию устойчивого развития, но теперь становится все более очевидным, что достижение стабильности в области развития почти полностью зависит от создания соответствующей экономики.<sup>54</sup>

На данный момент положения Резолюции «Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года», которая была принята на Саммите ООН в Нью-Йорке в 2015 году, заложили основу для дальнейшего устойчивого

<sup>52</sup> Towards a Green Economy. – [Электронный ресурс] – [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/126GER\\_synthesis\\_en.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/126GER_synthesis_en.pdf) (дата обращения: 13.11.2019).

<sup>53</sup> UNCTAD's contribution to the Rio+20 Summit. – [Электронный ресурс] – <https://unctad.org/en/Pages/Highlight/UNCTAD-and-Rio-plus-20.aspx> (дата обращения: 13.11.2019).

<sup>54</sup> Bautin V. M., «Green» economy as a new paradigm of sustainable development // Bulletin of Timiryazev Agricultural Academy no. 2 – 2012. – P. 3-4.

развития.<sup>55</sup> В этом документе определены 17 целей и 169 задач для развития человечества. При исследовании всех задач было обнаружено, что 7 из 17 задач имеют соотношение с инициативами ООН по экологической экономике, основанная на окружающей среде 2008 года (4 цель – качество образования, 8 цель – достойный труд и экономический рост, 9 цель – промышленность, инновации и инфраструктура, 11 цель – устойчивые города и сообщества, 12 цель – устойчивое потребление и производство, 12 цель – партнерство для достижения целей).

Цели ООН в области устойчивого развития предоставляют организациям стандартные рамки, которые они могут использовать для разработки программ по КСО. Компания Икеа, которая приняла Цели ООН, инвестировала 2,8 миллиарда долларов в проекты по восстановлению источникам энергии и намерена стать климатически позитивом к 2030 году. Кроме того, к 2025 году Икеа собирается запустить производство солнечных панелей для домов.<sup>56</sup>

Изучая современную парадигму устойчивого развития, можно утверждать, что в самой экономической деятельности человечества произошли изменения. Теперь недостаточно производить товары и продавать их, чтобы максимизировать прибыль и объектом усилий в экономике является сохранение природы. Кроме того, экономика должна обеспечивать не только воспроизводство работников (их рабочей силы), но и формирование нового типа работников. В современных условиях различаются не только объект и субъект, но и само назначение экономики. Экономика современности должна обязательно достигать других целей, главной из которых является социальная и экологическая устойчивость, заменяет максимизацию прибыли на микро уровне и экономический рост на макро. Чтобы достичь траектории устойчивого развития, каждая страна должна сосредоточиться на социальных принципах, реализовать определенные императивы и придерживаться критериев, обеспечивающих гармоничное развитие экономики, социальной сферы и окружающей среды в их взаимодействии и взаимозависимости.<sup>57</sup>

На основе выше перечисленных трактовок можно составить рисунок, который будет отражать все виды устойчивого развития:

<sup>55</sup> About the Sustainable Development Goals. – [Электронный ресурс] – <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals> (дата обращения: 13.11.2019).

<sup>56</sup> IKEA Sustainability Strategy People & Planet Positive 2030. – [Электронный ресурс] – [https://www.ikea.com/ms/en\\_JP/this-is-ikea/people-and-planet/energy-and-resources/index.html](https://www.ikea.com/ms/en_JP/this-is-ikea/people-and-planet/energy-and-resources/index.html) (дата обращения: 11.11.2019).

<sup>57</sup> Кажуро Н. Я. Концепция устойчивого развития как новая парадигма общественного прогресса // Наука и техника. – 2013. – № 6. – С. 511-520.



Рис. 4 Уровни, виды и проявления УР по представлению автора.

Говоря о КСО мы имеем в виду уровень компании. На основе рисунка можно сделать следующий вывод, что говоря УР мы понимаем многоуровневый подход. Исследуя ряд статей был сделан вывод, что со временем появляются все больше исследований, работы, рекомендации, подписываются договоры и создаются международные организации на мегауровне, принимаются новые законы, стейкхолдеры становятся более социально, экономически, экологически сознательными и требуют от компаний вести социально ответственную деятельность.

Исходя от публикаций К. Ю. Белоусова, А. В. Курлыковой и Т. В. Бегун можно составить таблицу описывающую различия между концепциями КСО и УР.

Таблица 3.

Различия концепций устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности

Критерии сравнения	Устойчивое развитие	Корпоративная социальная ответственность
Доминирующий TBL-капитал	Экологический	Социальный
Драйвер	Конкурентное преимущество	Запрос стейкхолдеров
Специфика	Зависит от общественной интерпретации	Зависит от конкретных требований заинтересованных сторон
Временные рамки	Временной промежуток в несколько поколений	Актуальные потребности заинтересованных сторон
Составляющие	Изначально включало в себя	Изначально включала в себя

	экологическую составляющую, позднее распространилась на социальную и экономическую	экологическую, социальную и экономическую составляющую
Ориентир	Общество	Бизнес

Источник: составлено автором на основе публикаций К. Ю. Белоусова, А. В. Курлыковой и Т. В. Бегун.<sup>58</sup>

На основе представленных характеристик в таблице 3 данных, можно сделать вывод, что КСО больше ориентирована на актуальные потребности заинтересованных сторон, рассматриваемые в текущем периоде, без анализа долгосрочной перспективы, а также нацелена на интересы бизнеса, несмотря на то, что УР предполагает широкие улучшения для общества в целом, более длительной перспективе будущих поколений.

По мнению Дж. Элкингтона, различия между концепциями КСО и УР не носят строгого характера и не подразумевают их противопоставления; обе концепции могут лежать в основе деятельности компании; несмотря на определенные отличия, дефиниции устойчивого развития компании вписываются в риторику КСО и не противоречат логике развития КСО.<sup>59</sup>

М. Ван Марревийка полагает, что Концепции УР компании и КСО – концепции одного уровня, «относящиеся к деятельности компании». Вместе с тем, между ними есть определенные различия: КСО предполагает взаимодействие с заинтересованными сторонами, прозрачность, отчетность, а УР компании – создание стоимости, управление человеческим капиталом, экологический менеджмент.<sup>60</sup>

По мнению Р. Штойера, концепция устойчивого развития компании (корпоративной устойчивости) – это концепция развития корпорации, в то время как концепция КСО отражает управленческий подход, реализуемый через отношения с заинтересованными сторонами.<sup>61</sup>

Дж. Муна заявляет в своем исследовании, что концепцию корпоративной устойчивости следует рассматривать как самостоятельную, альтернативную КСО тему, отражающую идеи и принципы устойчивого развития. При этом КСО остается исходной концепцией. «Корпорации берут на себя ответственность за реализацию таких пунктов

<sup>58</sup> Белоусов К. Ю. Ключевые направления интерпретации и взаимосвязь концепций устойчивого развития, корпоративной устойчивости и корпоративной социальной ответственности // Проблемы современной экономики. – 2013. – №2(46). – С. 51-54.

<sup>59</sup> Elkington, J. Corporate sustainability. In Visser W., Matten D., Pohl M., Tolhurst N // The A to Z of Corporate Social Responsibility / – 2010. – P. 132–139.

<sup>60</sup> Marrewijk, M. Van Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: between Agency and Communion // Journal of Business Ethics / vol. 44, iss. 2–3 / – 2003. – P. 95–105.

<sup>61</sup> Steure, R., Langer, M. E., Konrad, A., Martinuzzi, A. Corporations, stakeholders and sustainable development: A theoretical exploration. Journal of Business Ethics // Vol. 61, iss. 3 / – 2005. – P. 263–281.

повестки устойчивого развития, как устойчивые производство и потребление, климатические изменения и нехватка энергии».<sup>62</sup>

Таким образом, можно сделать вывод, что нет никаких оснований для противодействия этим концепциям, а также для отказа от концепции КСО, которая утратила свою актуальность, в пользу концепции устойчивого развития компании. Кроме того, на основе изучения взаимосвязей между концепциями УР компании и КСО дало возможность сделать вывод, что КСО больше ориентирована на актуальные потребности заинтересованных сторон, рассматриваемые в текущем периоде, без анализа долгосрочной перспективы, а также нацелена на интересы бизнеса, несмотря на то, что УР предполагает широкие улучшения для общества в целом, более длительной перспективе будущих поколений.

КСО должна ответить на вопрос, какую деятельность должна компания реализовать, чтобы достичь УР? Эффективное корпоративное устойчивое развитие может привести к достижению устойчивому развитию компании.

### **1.3 Принципы и инструменты устойчивого развития компаний**

Сначала следует понять, что такое принцип. Принцип – это фундаментальная основа, которой должны соответствовать принимаемые решения и деятельность организации. Принципы формируют социальные, экономические и экологические аспекты менеджмента устойчивого развития.<sup>63</sup> По мнению О.А. Канаевой существует три ключевых принципа: принципы воспроизводимости, сбалансированности и вовлеченности.

Первый принцип предполагает воспроизводимость ресурсов, условий жизни, благ необходимых для удовлетворения потребностей настоящего и будущих поколений.

Принцип сбалансированности означает сбалансированность экономических, социальных и экологических аспектов развития, согласованность интересов нынешнего и будущих поколений и различных стейкхолдеров.

Третий принцип вовлеченности обычно подразумевается, как ориентация развития на удовлетворение потребностей, запросов и ожиданий стейкхолдеров.<sup>64</sup>

---

<sup>62</sup> Moon, J. The contribution of corporate social responsibility to sustainable development // Sustainable development / Vol. 15. iss. 5 / – 2007. – P. 296–306.

<sup>63</sup> ГОСТ Р 54598.1-2015 Менеджмент устойчивого развития. – [Электронный ресурс] – <http://docs.cntd.ru/document/1200127235> (дата обращения: 03.04.20).

<sup>64</sup> Канаева О. А. Социальные императивы устойчивого развития // Вестник СПбГУ. Экономика. 2018. Т. 34. Вып. 1. С. 26–58.

Принципы устойчивого развития бизнес-организации характеризуют условия, при которых бизнес-организация может достичь состояния устойчивого развития. По мнению К.Ю. Белоусова выделяются шесть принципов.

Таблица 4.

## Принципы устойчивого развития бизнес-организации

Принципы	Описание принципа
Сбалансированность	Предполагает сбалансированность интересов стейкхолдеров, сбалансированность корпоративных и общественных интересов, сбалансированность экономического, социального развития и экологической безопасности, сбалансированность интересов настоящих и будущих поколений.
Интегрированность	УРБО рассматривается как особая бизнес-философия; принципы УР должны быть интегрированы в корпоративную стратегию.
Системность	Деятельность компании во всех ее функциональных областях должна базироваться на принципах устойчивого развития).
Соответствие целей	Стратегические цели развития бизнес-организации не должны противоречить целям устойчивого развития.
Управляемость	Система корпоративного управления, организационная структура управления в компании должны быть выстроены с учетом реализации специфических управленческих функций, связанных с реализацией принципов устойчивого развития.
Коммуникативность	Выстраивание коммуникаций, взаимодействия с заинтересованными сторонами, в целях выявления их запросов и информирования о результатах деятельности компании в области устойчивого развития.

Источник: составлено автором по исследованию Белоусова К.Ю.<sup>65</sup>

Существует четыре принципа УР национального стандарта РФ: вовлеченность, соблюдение этических норм, ответственность руководства, прозрачность.<sup>66</sup>

Принцип вовлеченности по данному стандарту означает выраженное намерение или политики привлечение ключевых заинтересованных сторон к разработке стратегии организации, планированию и управлению. Вовлеченность означает взаимодействие с людьми, которые при других обстоятельствах могли бы быть исключены или изолированы. Не следует исключать ключевые заинтересованные стороны не только на основе предвзятого к ним отношения (например, вследствие их половой или расовой принадлежности), но и по причине того, что субъект или объект организация воспринимает как трудный или препятствующий ее деятельности.

Вопросы с учетом трех главных аспектов УР, по которым можно судить о применении принципа вовлеченности в организации:

<sup>65</sup> Белоусов К. Ю. Социальная ответственность бизнеса как фактор устойчивого развития // дис. кандидат эк. наук. Санкт-петербургский государственный университет. - 2017. – С. 84.

<sup>66</sup> ГОСТ Р 54598.1-2015 Менеджмент устойчивого развития. – [Электронный ресурс] – <http://docs.cntd.ru/document/1200127235> (дата обращения: 03.04.20).

- социальные: кадровая политика и практика, разработка систем оценки, установление целей для коллективов и/или отдельных лиц внутри организации, взаимодействие с обществом;
- экономические: установление экономических целей и ключевых показателей деятельности (КПЭ), разработка финансовой отчетности, социально-ориентированное инвестирование;
- экологические: определение экологической политики, разработка экологических процедур, установление экологических целей и ключевых показателей деятельности, экологическая отчетность, политика и процедуры закупок.

Вовлеченность на практике определяет ключевых заинтересованных сторон организации или предприятия и ведет диалога с этими заинтересованными сторонами.

Соблюдение этических норм определяет строгое следование общепризнанным этическим нормам и приверженность соблюдению законов. Данный принцип должен лежать в основе всей деятельности компании. Принципы необходимо довести до сведения персонала, заинтересованных сторон, общественности, но не должно быть сомнений относительно того, на чем основаны настоящие и будущие действия организации и как это может отразиться на ее коллективе, экономике и окружении.

Принцип ответственности руководства может быть распределена или возложена на одно лицо, сообщество или организацию. Компания отвечает за управление всеми аспектами своей деятельности на всех этапах жизненного цикла с момента образования до окончательного закрытия: детали, упаковка, маркетинговая документация, вопросы относящиеся к обществу, экономике и окружающей среде. Закупки из устойчивых источников могут воздействовать на экономику сообщества, а применение экологически чистых /устойчивых материалов при разработке товара, вторичное использование.

Прозрачность означает открытость в отношении решения и действий, влияющих на общество, экономику и окружающую среду, намерение сообщать о них ясно, точно, своевременно, честно и полно. Например, информация доступна по первому требованию, информация может касаться, потребления ресурсов, взаимоотношений с поставщиками, распределения фондов, поддержки общественных инициатив и т.д.

Рассмотрев принципы устойчивого развития разных авторов, можно сделать вывод, что принцип *воспроизводимости* включает принципы сбалансированности и соблюдения этических норм, *интегрированность* включает ответственность руководства, принцип *управляемости* включает в себя принцип ответственности руководства, *вовлеченность* включает принципы коммуникативности и прозрачности, а *системность* и *соответствие целей* являются уникальными принципами по представлению Белоусова К.Ю.

Анализ публикаций позволили нам предложить схематическое представление об устойчивом развитии компании.



Рис. 5 Устойчивое развитие компании, составлено автором совместно с научным руководителем Соловей Т.Н.

Основные инструменты УР компании и методы для коммуникации представлены на рисунке 5. Подразумевают изменение компании, которые будут внесены в орг. структуре компании. Созданы инструменты способствующие реализации принципов КСО, новые методы коммуникации и обратной связи с ЗС. Итогом этого может стать получение сертификатом, которое является неким знаком качества. Бизнес-организация, лишенная коммуникабельности и обратной связи, обречена руководствоваться устаревшей информацией и пропускать даже самые очевидные сигналы внешней и внутренней среды.

Таким образом, можно сделать вывод, что принципы устойчивого развития компании является то, что лежит в основе УР компании. Анализ принципов нам позволил сделать вывод, что шесть принципов являются фундаментом. Принципы устойчивого развития бизнес-организации позволят системно осуществлять корпоративную социальную деятельность.

## **Глава 2. Переход российских компаний к устойчивому развитию: особенности и перспективы**

### **2.1 Устойчивое развитие компании: особая бизнес-модель**

Устойчивая бизнес-модель (далее УБМ) становится средством систематической интеграции принципов устойчивого развития в бизнес-модель и обеспечения необходимого перехода к устойчивому бизнесу.

Устойчивая бизнес модель – это система деятельности фирмы, которая распределяет ресурсы и координирует деятельность в процессе создания стоимости, преодолевая диссонанс между общественными и личными выгодами.<sup>67</sup>

Концепция УБМ возникла в традиционной литературе по бизнес-моделям в сочетании с литературой по корпоративному устойчивому развитию. Были также использованы различные варианты этого термина, такие как: бизнес-модель устойчивого развития, зеленая бизнес-модель, сильная устойчивая модель и т.д.

Первые концептуальные определения УБМ появились только в 2013 году.<sup>68</sup> Ранее УБМ был связан, например, с потенциальным следом глобального потепления, услуги и системы продукт-сервис. Сегодня определения в литературе консолидируют то, что они видят УБМ как преобразование традиционной концепции бизнес-модели с принципами или целями, которые направлены на обеспечение устойчивости.<sup>69</sup> УБМ создают значительно уменьшенные негативные последствия для окружающей среды и общества, посредством изменений в том, как организация и ее ценностная сеть создают, преподносят и принимают ценность.<sup>70</sup> УБМ является важным инструментом повышения устойчивости бизнеса и дальнейшего устойчивого развития на макроуровне, то есть устойчивости на уровне системы. Как правило, в литературе указаны четыре основных элемента бизнес-моделей. Таким образом, бизнес-модель помогает понять, как компания ведет бизнес и как она создает ценности, которые поддерживают ценностное предложение для клиента, а также жизнеспособную структуру доходов и расходов для компании, предоставляющей эту ценность.<sup>71</sup> В литературе нет единого мнения по поводу общего определения бизнес-

---

<sup>67</sup> Lüdeke-Freund, F. Business Model Concepts in Corporate Sustainability Contexts: From Rhetoric to a Generic Template for Business Models for Sustainability // Lüneburg: Centre for Sustainability Management – 2009.

<sup>68</sup> Boons, F. & Lüdeke-Freund, F. Business models for sustainable innovation: State-of-the-art and steps towards a research agenda // Journal of Cleaner Production / Vol. 45. / – 2013. – P. 9-19.

<sup>69</sup> Geissdoerfer, M., Vladimirova, D. and Evans, S., 2018. Sustainable business model innovation: A review. Journal of Cleaner Production, 198, 401-416.

<sup>70</sup> Bocken, N.M.P., Short, S.W., Rana, P. & Evans, S. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes // Journal of Cleaner Production / Vol. 65. / – 2014. – P. 42-56.

<sup>71</sup> Teece, D. Business Models, Business Strategy and Innovation // Long Range Planning / Vol. 43 / – 2010. – P. 172-194.

модели, но в то же время, существует много литературы о бизнес-моделях и подходах к устойчивого развития. Компании сталкиваются с новыми проблемами в области устойчивого развития, которые требуют переосмысления их бизнес-логики.

Исследователи утверждают, что устойчивые бизнес-модели должны не только интегрировать социальный, экономический и экологический аспекты, но и учитывать необходимость комплексного подхода к решению задач устойчивого будущего.<sup>72</sup>

Т. Диллик и К. Хокертс представляют модель, основанную на концепции корпоративной устойчивости (баланс и интеграция областей деятельности предприятий), представленную в форме треугольника. Эта модель распознает три ключевых элемента в модели: бизнес-кейс, естественный случай и социальный случай. Авторы учитывают не только экологическую эффективность деятельности компании, но и социальную и экономическую эффективность этой модели.<sup>73</sup>

МакДоно и М. Браунгарт представляют модель корпоративной устойчивости в форме фрактального треугольника, в котором углами являются: экология – экология, справедливость – справедливость и экономика – экономика. Между углами треугольника находятся промежуточные состояния с учетом краевых условий, описанных в углах. Различные подходы характеризуют: «экономика - экономика» ориентируется на факторах, возникающих из полученной прибыли, подход «справедливость - справедливость» фокусируется на улучшении качества жизни всех заинтересованных сторон и восстановлении состояния экосистем, подход «экология - экология» означает уважение законов природы.

Эта модель подчеркивает важность экономического фактора (прибыли), но также широко признает экологический аспект и его важность для поддержания баланса в экосистеме человека.<sup>74</sup>

Некоторые предложения устойчивых моделей, учитывающих фактор экологической эффективности. Первая так называемая модель социальной и экологической ответственности, ориентированная на повышение эффективности, построена с упором на обоснованность предположений об устойчивом развитии и достижении целей КСО. Эта модель предполагает интеграцию эффективности экономических, социальных и экологических операций, поэтому основное внимание

<sup>72</sup> Skowron-Grabowska, B., Tomski, P., Dunay, A., Illés, B.C. Multidimensionality of Decision-Making of Corporate Social Responsibility in the Strategy of Enterprises // *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie* / Vol. 24, iss. 2 / – 2016. – P. 7-16.

<sup>73</sup> Dyllick, T., Hockerts, K. Beyond the Business Case for Corporate Sustainability // *Business Strategy and the Environment* / Vol. 11(2). / – 2002. – P. 130-141.

<sup>74</sup> McDonough, & Braungart, M. The next industrial revolution // *The Atlantic Monthly* / Vol. 282, № 4. / – 1998. – P. 82-92.

уделяется эффективности. Вторая модель, так называемая инициативная модель социальной и экологической ответственности (бизнеса), является экспликацией первой модели с акцентом на роль инновационный.

С. Шальтеггер утверждает, что бизнес-модель устойчивого развития может создать экономический успех, посредством определенных устойчивых бизнес-моделей экологических или социальных действий.

Прежде всего, компания должна действовать добровольно. Эти добровольные действия могут способствовать решению экологических и социальных проблем и дать положительный эффект для бизнеса или положительные экономические результаты. Такие положительные корпоративные эффекты могут обеспечить: увеличение продаж и конкурентное преимущество, снижение затрат, предпочтительную прибыльность, увеличение репарационного капитала и т.д.

Устойчивая ценность как элемент бизнес-модели обычно достигается благодаря продукту, процессу и технологическим инновациям. Тем не менее, инновации недостаточно для преобразования отраслей, обществ и организаций. Тем не менее, инновационные бизнес-модели могут помочь сократить использование природных ресурсов в краткосрочной перспективе.

По словам С. Шальтеггера, динамика бизнес-модели продвигается тремя механизмами: вариация, отбор и удержание. Эти эволюционные механизмы поддерживают динамику между инновациями бизнес-модели и устойчивой трансформацией рынков.<sup>75</sup>

Н. Бокен представляет типы устойчивой бизнес-модели с точки зрения эффективности. Архетипами являются: энергоэффективность и материальная эффективность, создание ценности из отходов, замена возобновляемыми источниками и естественными процессами, предоставление функциональности, а не владение, принятие руководящей роли, поощрение достаточности, переориентация бизнеса на общество и окружающую среду, развитие масштабных решений.<sup>76</sup>

По мнению Н. Абделькафи, бизнес-модель устойчивости должна создавать ценность для различных заинтересованных сторон и природной среды, но природная среда в этом предложении является существенным элементом. Эта концепция бизнес-модели основана на определенной причинно-следственной связи между ценностью,

---

<sup>75</sup> Schaltegger, S., Synnestvedt, T. The Link between “Green” and Economic Success: Environmental Management as the Crucial Trigger between Environmental and Economic Performance // *Journal of Environmental Management* / Vol. 65 / – 2002. – P. 339-346.

<sup>76</sup> Bocken, N.M., Short, S.W., Rana, P., Evans S. A Literature and Practice Review to Develop Sustainable Business Model Archetypes // *Journal of Cleaner Production* / Vol. 65 / – 2014. – P. 42-56.

полученной компанией, ценность для окружающей среды и созданной ценностью для клиентов.<sup>77</sup>

Процесс создания ценности занимает центральное место в любой устойчивой бизнес-модели и обеспечивает прямую связь с ценностным предложением фирмы. В пересмотренной литературе указывается, что для жизнеспособных бизнес-моделей важны все элементы бизнес-модели, такие как ценностное предложение, сеть создания ценности, получение стоимости, создание стоимости и предоставление стоимости.

В настоящее время широко обсуждается вопрос о том, оказывают ли усилия по обеспечению устойчивости положительное или отрицательное влияние на финансовые показатели компании. Кроме того, задается вопрос: что такое успешная (устойчивая) бизнес-модель? Успехи компании могут измеряться экономическими показателями операционной прибыли и корпоративной стоимостью.

Успешная устойчивая бизнес-модель представляется более сложной, поскольку в целом показатели устойчивости обычно не включаются в методы учета, принятия решений или общие бизнес-модели. Устойчивость может быть измерена показателями, которые оценивают эффективность и результативность решений бизнес-модели.<sup>78</sup>

Прежде всего, конкурентные преимущества и экономические показатели должны быть получены компаниями с помощью успешных бизнес-моделей. Однако следует принять во внимание тот факт, что низкие экологические показатели соответствуют высоким экономическим показателям, которые называются перевернутой U-образной кривой.<sup>79</sup>

Успех устойчивых бизнес-моделей зависит от подходов к устойчивости. Можно указать два типа устойчивости: «слабая» и «сильная» устойчивость, связанные с устойчивыми бизнес-моделями. Прежде всего следует уточнить различия между «слабой» и «сильной» устойчивостью. «Слабая» устойчивость означает включение экологических целей в структуры и системы бизнеса. «Сильная» устойчивая бизнес-модель должна предоставить организации основу для совместного создания стоимости со всеми заинтересованными сторонами организации: клиентами, акционерами, социальными и другими участниками организации для создания стоимости. «Сильная» устойчивая

<sup>77</sup> Abdelkafi, N., Makhotin, S., Posselt, T. Business Model Innovation for Electric Mobility: What Can Be Learned from Existing Business Model Patterns? // *International Journal of Innovation Management* / Vol. 17. / – 2013. – P. 1-41.

<sup>78</sup> Upward, A., Jones, P. An Ontology for Strongly Sustainable Business Models: Defining an Enterprise Framework Compatible with Natural and Social Science // *Organization & Environment* / Vol. 29(1). / – 2016. – P. 97-123.

<sup>79</sup> Wagner, M., Van Phu, N., Amazohou, T., Wehrmeyer, W. The Relationship between the Environmental and Economic Performance of Firms: An Empirical Analysis of the European Paper Industry // *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* / Vol. 9./ – 2002. – P. 133-146.

бизнес-модель предлагается из четырех элементов: заинтересованные стороны, изучение и разработка продукта и процессов, а также измерение каждого из элементов. Подводя итог, экологические, социальные и финансово-экономические аспекты являются важными элементами устойчивой бизнес-модели.

Кроме того, для компаний на рынке необходимы благоприятные условия для устойчивых бизнес-моделей. Бизнес-модели должны быть адаптированы к внешней среде. Важными факторами, влияющими на успешные бизнес-модели, являются удовлетворение ожиданий внешних заинтересованных сторон, изменения в конкурентной среде, регулирующие силы, влияющие на внешние заинтересованные стороны, и изменения в конкурентной среде. Тем не менее, успешные устойчивые бизнес-модели могут появляться в условиях как угроз, так и возможностей.<sup>80</sup>

Следует сделать вывод, что успешной устойчивой бизнес-модели недостаточно, чтобы гарантировать конкурентные преимущества для фирм из-за их прозрачности для других компаний, которые могут им подражать. Кроме того, даже успешная бизнес-модель не может гарантировать конкурентное преимущество в течение длительного периода.

Компании и, в частности, корпорации вынуждены вносить вклад в достижение устойчивого развития как никогда. Для достижения устойчивости компании должны трансформировать всю свою бизнес-логику.

До настоящего времени в литературе различаются два архетипа устойчивых бизнес-моделей от узкой (слабая устойчивость) к широким перспективам (сильная устойчивость) и указывается, что «сильная» устойчивая бизнес-модель является наиболее успешной. Существует потребность в распространении новых устойчивых бизнес-моделей на рынке для достижения «сильных» устойчивых бизнес-моделей. Три механизма эволюционных процессов (вариация, отбор и удержание) могут поддерживать распространение устойчивых бизнес-моделей для большинства компаний.

Рассмотрев различные исследования об устойчивой бизнес модели, следует показать, что устойчивая бизнес модель включает следующие элементы:

---

<sup>80</sup> Upward, A., Jones, P. An Ontology for Strongly Sustainable Business Models: Defining an Enterprise Framework Compatible with Natural and Social Science // *Organization & Environment* / Vol. 29(1). / – 2016. – P. 97-123.

Таблица 5.

## Элементы устойчивой бизнес модели

Элементы	Авторы
Ответственное отношение окружающей среде	Т. Диллик, К. Хокертс, С. Шальтеггер, Н. Бокен
Создание ценности	Н. Абделькафи
Финансовое стабильность	МакДоно, М. Браунгарт
Инновации	С. Шальтеггер

Источник: составлено автором на основе исследования Т. Диллика и др.

Таким образом устойчивая бизнес модель включает следующие элементы: ответственное отношение окружающей среде, создание ценности, финансовое стабильность, инновации.

## 2.2 Масштаб и характер вовлеченности российских компаний в интеграцию принципов устойчивого развития

В России постепенно формируется национальная стратегия, сочетающая цели достижения экономической эффективности, социальной справедливости и экологической безопасности. Концепция развития бизнеса в России начинается с изменений в законодательной, потребительской, образовательной, партнерской и коммуникационной сферах, а также практически в рамках обновления бизнес-стратегий, включая социальную и экологическую оценку прибыли, пересмотр основ корпоративного управления и расширение сферы ответственности бизнеса.

Современный российский бизнес не только меняет, внедряет и распространяет эффективные практики в области корпоративной экологической и социальной ответственности, системной благотворительности, корпоративного волонтерства и т. д., но и принимает активное участие в формировании новых подходов к миссии, роли и задачам бизнеса и его партнерских отношений в контексте устойчивого развития, ценности и принципы которого все чаще становятся долгосрочной, в том числе инвестиционной бизнес-стратегией.<sup>81</sup>

<sup>81</sup> Итоги опроса 2018 года российских компаний о текущем уровне и перспективах их вовлеченности в реализацию целей устойчивого развития ООН. – [Электронный ресурс] –

Российский союз промышленников и предпринимателей (далее РСПП) является общероссийской общественной организацией. РСПП объединяет более 60 торговых ассоциаций и до 80 региональных бизнес-ассоциаций в основных секторах экономики и представляет интересы многих тысяч промышленных, исследовательских, финансовых и коммерческих структур в России. Организации РСПП совместно генерируют более 2/3 ВВП России. Миссия РСПП состоит в том, чтобы консолидировать усилия российских промышленников и предпринимателей по улучшению бизнес-среды, повышению бизнес-стандартов, продвижению имиджа российского бизнеса как внутри страны, так и за рубежом, и поддержание баланса интересов между обществом, государством и бизнесом.<sup>82</sup>

В 2012 году Российский союз промышленников и предпринимателей и Глобальная инициатива по отчетности (GRI) заключили соглашение об информационном партнерстве.

РСПП имеет единую общедоступную информационную базу данных по корпоративным нефинансовым отчетам, доступную для заинтересованных сторон – Национальный реестр нефинансовых отчетов. На сегодняшний день в Национальном реестре зарегистрировано 176 компаний и 924 отчета, выпущенных с 2000 года.<sup>83</sup>

Социальная хартия российского бизнеса признана организациями бизнеса и соответствует международным документам. Данный формат позволяет оценить совместный вклад бизнеса и его партнёров в устойчивое развитие страны и социальное благополучие, кроме того объединяет основополагающие принципы ответственной деловой практики, где прописаны взаимоотношения работника с работодателем, институтами гражданского общества, властными структурами, местным сообществом, обозначены принципы, связанные с экологической безопасностью.

В настоящее время к социальным организациям присоединились 265 организаций (компаний, отраслевых и региональных объединений бизнеса, и других НКО), с общей численностью более 7 миллионов работников.<sup>84</sup>

25 сентября 2015 года 193 страны Генеральной Ассамблеи ООН приняли Повестку дня в области развития на период до 2030 года, озаглавленную «Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года». Повестка

---

[http://www.globalcompact.ru/upload/iblock/376/Itogi-oprosa\\_broshyura.pdfgoals](http://www.globalcompact.ru/upload/iblock/376/Itogi-oprosa_broshyura.pdfgoals) (дата обращения: 21.11.2019).

<sup>82</sup> Global Reporting Initiative's partner profile page. – [Электронный ресурс] – <https://database.globalreporting.org/datapartners/37/> (дата обращения: 21.11.2019).

<sup>83</sup> Информационное партнерство РСПП с GRI. – [Электронный ресурс] – <http://www.rspp.ru/simplepage/informatsionnoe-partnerstvo-s-gri/> (дата обращения: 21.11.2019).

<sup>84</sup> Социальная хартия российского бизнеса. – [Электронный ресурс] – <http://rspp.ru/simplepage/sotsialnaya-khartiya-rossiyskogo-biznesa/> (дата обращения: 21.11.2019).

дня состоит из 92 пунктов, где в 51ом пункте изложены 17 целей в области устойчивого развития и соответствующие 169 целей и 232 показателя.<sup>85</sup>

Цели устойчивого развития важны для бизнеса тем, что определяют приоритеты и устремления в отношении устойчивого развития до 2030 года с целью мобилизации глобальных усилий вокруг общих целей и задач, прямо призывают бизнес применять творческий подход и инновации для решения глобальных проблем, предоставляют бизнесу возможность разрабатывать и внедрять решения и технологии для борьбы с самыми сложными проблемами устойчивого развития во всем мире, позволяют соотнести бизнес-стратегии с глобальными приоритетами и демонстрировать, как бизнес помогает продвигать устойчивое развитие за счет минимизации негативных последствий и максимизации положительного воздействия на жизнь людей и планеты, могут быть использованы в качестве точки отсчета для формирования отчетности о своих стратегиях, целях и деятельности, для управления и информирования и тд.<sup>86</sup>

Основные исследования и доклады, представленные со времени принятия Целей Устойчивого Развития в 2015 г. по Национальной сети ГД ООН в России представлены в в Приложении 1.<sup>87</sup> На основе данного исследования можно составить таблицу основные исследования и доклады, представленные со времени принятия ЦУР в 2015 г. (2017-2018 гг., российский рынок).

Таблица 6.

Российский бизнес и цели устойчивого развития. РСПП	Определение приоритетных ЦУР ООН	Нефинансовые отчеты 66 компаний, опрос 200 компаний (РСПП) по теме устойчивого развития
Совместное исследование Effie Russia и КПМГ в рамках программы Effie по продвижению 17 целей устойчивого развития ООН в России	Выявление эффективности и степени интеграции ЦУР в деятельность компаний и проектов – участников Премии Effie Awards Russia 2018	Анкеты 39 компаний, отметивших связь с ЦУР ООН, экспертные сессии и глубинные интервью
Устойчивое развитие. Роль России. Ассоциация Национальная сеть глобального договора/ООО «Агентство «Эс Джи Эм»	Определение степени внедрения ЦУР ООН и приоритетов бизнеса в сфере содействия ЦУР ООН	Анкеты 78 компаний
Доклад о социальных инвестициях в России - 2018. Ассоциация менеджеров/ВШМ СПбГУ	Определение причин и степени интеграции ЦУР ООН в корпоративные, бизнес и функциональные стратегии	Анкеты 50 компаний
Российский бизнес в контексте устойчивого развития. Ассоциация Национальная сеть глобального договора /ВШМ СПбГУ 2018	Определение степени и описание моделей интеграции ЦУР ООН в корпоративную социальную деятельность	Нефинансовые отчеты 37/75 компаний, глубинные интервью

<sup>85</sup> Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development. – [Электронный ресурс] – <http://www.un-documents.net/ocf-02.htm> (дата обращения: 22.11.2019).

<sup>86</sup> Компас ЦУР. – [Электронный ресурс] – <http://www.globalcompact.ru/upload/iblock/f83/Kompas-TSUR.pdf> (дата обращения: 22.11.2019).

<sup>87</sup> Устойчивое развитие. Роль России. – [Электронный ресурс] – <http://рспп.рф/document/1/3/7/37e54e5500e9346bf1ec44eeeb56d123.pdf> (дата обращения: 22.11.2019).

Источник: составлено автором на основе исследования Национальной сети ГД ООН в РФ

Таким образом, основываясь на таблицу 6, можно сделать вывод, что со времени принятия ЦУР в 2015 было разработано шесть исследований и докладов определяющие степени интеграции российских компаний, некоторые из них до сих пор не опубликованы и активно изучается внедрение ЦУР в бизнес модель и составление нефинансовой отчетности по целям, в среднем ежегодно анализируется порядка 60 компаний и отмечается положительная тенденция.

Национальная сеть ГД ООН в России провел опрос о текущем уровне и перспективах их вовлеченности в интеграцию по итогам 2018 г. среди 78 российских компании, и анализируя результаты опроса авторы пришли к выводам:

- многие глобальные игроки пока не видят прямой связи между достижением Целей устойчивого развития (далее ЦУР) и коммерческим успехом бизнеса. Компании связывают достижение ЦУР прежде всего с потребностями общества и репутацией компании;
- как правило, приоритеты компаний в достижении ЦУР соответствуют задачам и потребностям самого бизнеса;
- большинство российских компаний еще не связывают свои стратегические цели с ЦУР и не используют их при разработке целевых показателей.
- активнее внедряют ключевые показатели эффективности в области ЦУР в своей деятельности, лидеры ряда крупных российских компаний, регулярно раскрывая нефинансовую отчетность;
- крупные российские компании начинают учитывать ЦУР при разработке своих стратегий, но технология контроля за достижением ЦУР на уровне компаний недостаточно развита;
- распределение ЦУР по степени приоритетности в отчетах российских компаний в целом коррелируется с результатами зарубежных исследований. Возможно, по причине относительно небольшой по размеру выборки, в пятерку самых приоритетных не вошли такие ключевые для зарубежных компаний цели, как «Устойчивые города и населенные пункты» (ЦУР 11), а также «Индустриализация, инновации и инфраструктура» (ЦУР 9).<sup>88</sup>

Анализируя опроса, следует сделать вывод, что диалог с ЗС проводят больше всего крупные компании (91%), потом средние (74%) и в конце крупнейшие (33%).

<sup>88</sup> Итоги опроса Национальной сети ГД ООН в России. – [Электронный ресурс] – [http://www.globalcompact.ru/upload/iblock/376/Itogi-oprosa\\_broshyura.pdfgoals](http://www.globalcompact.ru/upload/iblock/376/Itogi-oprosa_broshyura.pdfgoals) (дата обращения: 22.11.2019).

Индексы РСПП в области устойчивого развития является первым и пока единственным российским инструментом независимой оценки деятельности компаний в этой области, внесенный в международную базу по рейтингам, рэнкигам и индексам в сфере устойчивого развития глобального ресурса [reportingexchange.com](http://reportingexchange.com).

Уровни качества раскрытия показателей включают: отсутствие информации, или упоминаний (оценивается 0 баллов), упоминание темы в самом общем, декларативном виде («важнейшим приоритетом компании является забота о безопасности труда», оценивается 1 балл), иллюстрация утверждения или заявления дополняются конкретными данными или примерами (например, утверждение о том, что компания заботится об обучении персонала, дополняется описанием конкретных программ, которое оценивается 2 балла), отчетность включающий консолидированные данные, отражающие ситуацию в масштабе всей компании (например, уровень безопасности труда характеризуется коэффициентом частоты травм с временной потерей трудоспособности, оценивается 3–5 баллов в зависимости от представленности динамики показателей, показатель приводится за один год – 3 балла, за два года – 4, за три – 5).<sup>89</sup>

Лидеры индекса «Ответственность и открытость» за 2018 год по данным РСПП показаны в Приложении 2.

Динамика на основе значений индекса «Ответственность и открытость» за последние три года представлена в Приложении 3.

На основе Приложение 3, можно сделать вывод, что за последние 3 года значения индекса демонстрируют устойчивый рост, при этом наиболее динамично растет среднее значение индекса, что отражает рост количества раскрываемых показателей.

Количество показателей, использованных в отчетности вошедших в выборку компаний, возросло на 25% по сравнению с выпуском 2016 г. Это отражает как расширение объема информации в отчетности ряда компаний, которые уже на протяжении нескольких лет публикуют нефинансовую отчетность, так и расширение круга компаний, публикующих данные по вопросам УР и КСО. При этом темпы роста индекса для лидирующей группы были ниже, чем темпы роста среднего значения индекса. Это объясняется отчасти тем, что ряд компаний уже в предыдущем выпуске показали охват показателей, приближающийся к полному.

В 2018 году число компаний, вошедших в круг лидеров, расширилось с 29 до 32 компаний, несмотря на то, что порог входа в эту группу стал выше. Обновленная шкала

---

<sup>89</sup> Индексы устойчивого развития РСПП. – [Электронный ресурс] – <http://www.rspp.ru/download/3abef26de1b0bec625ab703189d156e5/> (дата обращения: 24.11.2019).

отражает новую ситуацию: с повышением общего уровня раскрытия информации «конкуренция за лидерство» в этой области становится острее.

Вторым индексом является «Вектор устойчивого развития», который отражает динамику показателей социально-экономической и экологической результативности деятельности компаний. Показывает, движение в каком направлении отражают показатели публичной отчетности, снижается ли экологическая «цена» производства, насколько ощутимее становится вклад компаний в общественное развитие. Индекс базируется на соотношении позитивных и негативных «сигналов», которые указывают на направление изменений в массиве отчётных данных за 3 года. В шкалу оценки входят: негативные изменения, или отсутствие информации (оценивается –1 балл), недостаточная отчётливость направленности тренда (оценивается 0 баллов), позитивные изменения (оценивается +1 балл).

Отсутствие изменений обозначается цифрой «0». В случаях когда приведённые данные и контекстная информация не позволяют однозначно оценить направление изменений, результат обозначается также цифрой «0». Отсутствие данных по какому-либо показателю учитывается как негативный сигнал.

Индекс составляется на основе выборки, сформированной по итогам оценки в рамках индекса «Ответственность и открытость»: в выборку входят 32 компании, лидирующие по его результатам. В основе индекса лежит анализ информации, поддающейся количественной оценке и представленной в динамике минимум за 3 года по следующим показателям, которые отражают экономическое, социальное и экологическое измерения УР и КСО и наиболее часто описываются количественными индикаторами: производительность труда, производственная безопасность, охрана труда, оплата труда и расходы на социальные программы для персонала, обучение персонала, текучесть кадров, выбросы в атмосферу, в том числе выбросы парниковых газов, водопотребление и сбросы в водные источники энергоэффективность и энергопотребление, обращение с отходами, социальные инвестиции.<sup>90</sup>

Таким образом, можно отметить, что со времени принятия ЦУР в 2015 было разработано шесть исследований и докладов определяющие степени интеграции российских компаний, некоторые из них до сих пор не опубликованы и активно изучается внедрение ЦУР в бизнес модель и составление нефинансовой отчетности по целям, в среднем ежегодно анализируется порядка 60 компаний и отмечается положительная тенденция. На основе составленной динамики данных за последние три года индекса

---

<sup>90</sup> Результаты проектов РСПП и Московской Биржи. – [Электронный ресурс] – <http://media.rspp.ru/document/1/c/d/cd6b14df00e7a18fa2cfbf78d1486bb9.pdf> (дата обращения: 24.11.2019).

«Ответственность и открытость» можно сделать вывод, что значения индекса демонстрируют устойчивый рост при этом наиболее динамично растет среднее значение индекса, что отражает рост количества раскрываемых показателей и несмотря на превышение порога, лидирующих компаний стало больше и это показывает активную степень вовлеченности в интеграцию принципов устойчивого развития среди российского бизнеса. Таки образом, можно построить рисунок, который позволяет показать масштабы и характер вовлеченности российских компаний в интеграцию принципов устойчивого развития.

Международные инициативы и стандарты Стандарты, принципы, «Labels»		
За 2017 год зарегистрировано 97 отчетов на базе данных GRI из них GRI – G4 – 37%, GRI – Standards – 10%, Не GRI – 43%, Отчеты с элементами GRI – 10%		
Инициативы на уровне компании		
Орг. Структура	Инструменты	Коммуникация
31% - имеют отдел по устойчивому развитию/КСО 10% - этическую комиссию	40% - имеют стратегию утвержденную с УР 55% - понятие «стратегия устойчивого развития» включено в терминологию компании 14% - проводят этические тренинги	66% - проводят диалог с ЗС, больше всего крупные компании
Основополагающие требования, КПЭ, Принципы УР		
68% - установили конкретные индикаторы КПЭ в соответствии с задачами в области УР 42% - имеют КПЭ высшего менеджмента в отношении целей в области устойчивого развития компании и официально утвержденную стратегию УР 31% - компаний внедряют принципы УР в корпоративное управление, что стимулирует возросший интерес и запросы внешних ЗС, инвесторов и партнеров инвестиционного сообщества		

Рис. 6 Рисунок, оказывающий масштаб и характер вовлеченности российских компаний в интеграцию принципов устойчивого развития, составлено автором на основе опроса 78 компаний от ГД ООН и базы данных GRI.

### 2.3 Методические рекомендации по интеграции принципов устойчивого развития в деятельность компаний

Охватывая широкий спектр тем устойчивого развития, актуальных для компаний (бедность, здоровье, образование, изменение климата и деградация окружающей среды), ЦУР позволяют соотнести бизнес-стратегии с глобальными приоритетами. Компании могут использовать ЦУР в качестве точки отсчета для формирования, управления, информирования и отчетности о своих стратегиях, целях и деятельности, что позволяет им получить целый ряд преимуществ.

По словам бывшего генерального секретаря ООН Пан Ги Муна, бизнес является важнейшим партнером для достижения Целей в области устойчивого развития. Компании могут внести свой вклад в этот процесс, осуществляя свою основную деятельность. Мы просим предприятия во всем мире оценить свое воздействие, ставить перед собой амбициозные цели и открыто сообщать о результатах.<sup>91</sup>

Компас ЦУР, или Руководство для бизнеса в пять шагов разработано Глобальным договором ООН, GRI и Всемирным советом предпринимателей по УР. Данное руководство показывает, как ЦУР могут содействовать позитивной трансформации бизнеса и предполагает инструменты, благодаря которому можно интегрировать ценности УР в коммерческие стратегии.

Целью компаса ЦУР является предоставление компаниям информации о том, как они могут согласовать свои стратегии, а также измерять и управлять своим вкладом в ЦУР.

В руководстве представлены пять шагов, которые помогают компаниям максимизировать свой вклад в достижении ЦУР. Шаги разработаны с ориентацией на крупные многонациональные предприятия. Малым и средним предприятиям и другим организациям также рекомендуется использовать его в качестве источника вдохновения и при необходимости адаптировать.



Рис. 7 Карта ЦУР Источник: Сайт компаса ЦУР.

Шаг один представляет собой понимание ЦУР и того, как они актуальны для бизнеса-организации. В качестве первого шага компас ЦУР предоставляет руководство о том, что такое ЦУР и как они актуальны для бизнеса на общем уровне. В руководстве

<sup>91</sup> Комплекс индексов КСО. – [Электронный ресурс] – <http://media.rspp.ru/document/1/c/a/ca74773749779ab4f0992cd8fbd6279f.pdf> (дата обращения: 27.11.2019).

приводятся наиболее важные соображения, касающиеся размышлений о проблеме, а также возможности от интеграции ЦУР в бизнес модель.

В качестве второго шага ЦУР становятся более релевантными для конкретной компании с помощью руководства. Он начинается с карты цепочки создания добавленной стоимости, определяющей ключевые элементы общей картины вниз и вверх по цепочке значений. В руководстве предлагается создать обзор следующих основных элементов: сырья, поставщиков, входящей логистики, операций компании, распределения, использования продукта и срока его службы. Такое сопоставление позволяет более конкретно разместить в цепочке создания добавленной стоимости то место, где могут возникнуть определенные воздействия на ЦУР, чтобы гарантировать, что наибольшие воздействия рассматриваются на соответствующих уровнях.<sup>92</sup>

Третий шаг ЦУР опирается непосредственно на результаты оценки воздействия и приоритеты, определенные на втором этапе, и является необходимым условием для стимулирования эффективности.

Последние два шага Компаса ЦУР ориентированы на реализации действий, чтобы максимизировать положительный вклад бизнеса в ЦУР.<sup>93</sup>

Интеграция устойчивости в бизнес в перспективе способна преобразовать все аспекты основной деятельности компании, включая ее продукты и услуги, сегменты потребителей, управление цепочками поставок, выбор и использование сырья, материалов, транспортных и распределительных сетей и окончание жизненного цикла продукции.

Для достижения общих целей или реализации системных изменений компании все чаще устанавливают партнерские отношения, что увеличивает их воздействие и масштаб деятельности.

На этом этапе определяется, как интегрировать ЦУР, предприняв следующие действия: закрепление целей устойчивого развития в рамках бизнеса, внедрение устойчивого развития во всех подразделениях и создание партнерств.

Активная позиция со стороны главного исполнительного директора и топ-менеджеров является ключевым фактором для успеха любого серьезного организационного изменения. При интеграции целей устойчивого развития в деятельность предприятия, когда не все подразделения в полной мере осознают пользу для бизнеса, особенно важно, чтобы этот процесс возглавило первое лицо.

---

<sup>92</sup> SDG Compass Guide. – [Электронный ресурс] – [https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2015/12/019104\\_SDG\\_Compass\\_Guide\\_2015.pdf](https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2015/12/019104_SDG_Compass_Guide_2015.pdf) (дата обращения: 27.11.2019).

<sup>93</sup> Farsang, A. Global Value Deliverable 4.03. Final Comparative Assessment Report. – 2016.

Как показывает практика, Советы директоров играют все большую роль в интеграции устойчивости в долгосрочную стратегию предприятий. В частности, Совет директоров может интегрировать ЦУР в критерии подбора и вознаграждения топ-менеджмента.

Чтобы прочно закрепить ЦУР в организации, следует учитывать два важнейших принципа:

- создание общего понимания того, каким образом прогресс в достижении ЦУР приносит пользу компании, в частности, путем четкого донесения экономической модели и ее роли в достижении бизнес-целей;
- интеграция ЦУР в оценку эффективности работы и схемы оплаты труда, введение дополнительных стимулов, отражающих конкретную роль подразделения и сотрудников в достижении соответствующих целей.

Чтобы ЦУР были максимально эффективными, они должны стать неотъемлемой частью ее финансовых, стратегических и оперативных целей, а также целей в сфере продаж и производительности. В конечном счете, устремления в сфере устойчивости должны найти свое отражение в концепции, миссии или целях компании, тем самым существенно и заметно привязывая будущие успехи компании к устойчивому развитию.

Хотя отдельно взятые отделы и специалисты по вопросам устойчивости могут играть важную роль в достижении целей устойчивого развития, поддержка и ответственность таких корпоративных подразделений, как НИОКР (научно-исследовательские, опытно-конструкторские работы), развитие бизнеса, управление поставками, производство и управление персоналом, являются ключевыми для внедрения устойчивого развития в стратегию, культуру и деятельность компании.

В зависимости от характера деятельности компании и ее целей в области устойчивого развития одни функции более значимы, чем другие. Например, цели, связанные с поставщиками, имеют больше шансов на успех, если за них отвечают подразделения, управляющие цепочками поставок. Во всех случаях добиться успеха поможет индивидуальная ответственность за реализацию конкретных целей и задач.

Существуют различные подходы к организационным преобразованиям и поддержке бизнес-интеграции, начиная от повышения осведомленности и обучения и заканчивая обращением к внешними экспертам и заинтересованным сторонам.

В целях поддержки разработки и реализации стратегии в области устойчивого развития многие компании создают межфункциональные советы, комитеты или рабочие группы по устойчивому развитию. В некоторых случаях комитет устойчивого развития работает на уровне Совета директоров. Таким образом предусматривается время для

стратегической дискуссии, посвященной приоритетам в области устойчивого развития, которая особенно полезна на ранних этапах бизнес-интеграции.

Компаниям следует использовать международно признанные стандарты отчетности в области устойчивого развития, такие, как комплексные стандарты Глобальной инициативы по отчетности (GRI) и (или) механизмы отчетности Проекта по раскрытию информации о выбросах углерода (CDP) и другие. К примерам отчетности по отдельным темам относятся Система отчетности в отношении Руководящих принципов ООН предпринимательской деятельности в аспекте прав человека (UNGP Reporting Framework) и Стандарты Совета по стандартам раскрытия информации о климате (CDSB). Сайт Компаса ЦУР ([www.sdgcompass.org](http://www.sdgcompass.org)) также содержит обзор других стандартов и принципов. Компании могут использовать существующие форматы отчетности и информирования или подготовить более краткий самостоятельный отчет или сообщение.

Исследователи А. Касыч и М. Вочозка, анализируя социальные отчеты General Motors, Volkswagen и Toyota предложили 5 этапов для внедрение УР в управление компании, чтобы обеспечить интеграцию принципов УР в деятельность компании.<sup>94</sup>

Первый этап предполагает формирование структуры и системы управления, направленных на реализацию устойчивого развития и консолидацию усилий руководства предприятия по выполнению этих задач. Вторым этапом является формирование списка объектов управления устойчивым развитием, который рекомендуется выполнять на основе идентификации компонентов и определить факторы устойчивого развития. Третий этап предполагает формирование информационной базы данных для управленческих решений в области устойчивого развития, которая станет возможной только при разработке соответствующих методов анализа. Четвертый этап направлен на учет времени на разработку системы устойчивого управления путем разработки стратегии, которая будет основываться на прогнозных расчетах и будет разрабатываться на факультативной основе путем разработки сценариев и моделей. Пятый этап обеспечивает реализацию стратегических решений в практике управления путем обоснования эффективных организационных и административных мер, основными из которых, на их взгляд, должны стать: изучение опыта предприятий в проектировании систем управления устойчивым развитием, построение системы причинно-следственных связей и выявление ключевых факторов устойчивого развития компании, создание необходимых условий для достижения устойчивости, разработка показателей устойчивости для комплексного анализа и др.

---

<sup>94</sup> Theoretical and methodical principles of managing enterprise sustainable development. – [Электронный ресурс] – <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/66122/1/Kasych.pdf> (дата обращения: 27.11.2019).

Как было упомянуто ранее, общая ценность – это идея о том, что, удовлетворяя потребности и вызовы общества, компании могут создавать экономическую ценность таким образом, чтобы это также приносило пользу обществу. Поиск общей ценности не является автоматическим. Некоторые инициативы приносят прибыль и социальные / экологические выгоды. К часто цитируемым примерам относятся эффективность использования энергии и ресурсов, отлаженные процессы и инвестиции в местные сообщества. Однако для полного раскрытия потенциала общей ценности требуется переосмысление бизнеса более фундаментальным образом, требует инновационных бизнес-моделей. Существует 9 шагов для интеграции данной концепции в бизнес-модель компании.<sup>95</sup>

Первый предполагает изучение концепции создания общей ценности. Вторым шагом требует определить, чем является общая ценность сегодня. Третий шаг следует ответить на вопрос, что означает бизнес-модель. Четвертый шаг означает движение в направлении бизнес-моделей для общей ценности, предполагает создание стоимости в более широком смысле, например, рассматривая множественные обмены ценностями. Обмен ценностями – это передача чего-то ценного между сторонами: он включает в себя как материальные ценности, такие как продукты, услуги, средства, так и нематериальные активы, такие как информация или политическая поддержка. Пятый шаг предполагает понимание ситуации компании. Менеджером следует проанализировать, как текущая бизнес-модель создает, разрушает или даже пропускает ценность для каждого участника. Шестой шаг предполагает стратегическую карту УР. Данная карта показывает: возможности компании в экономических, социальных экологических аспектах, возможности, которые компания получает, приоритетные направления, уровень конкурентоспособности, этичности, прозрачности по 5 бальной шкале, анализ экосистемы, результаты от интервью со стейкхолдерами и в конце все ключевые возможности компании. Седьмой шаг подразумевает создание таблицы по принятию мер по всем трем аспектам. Восьмой шаг предполагает определение барьеров и последний шаг – движение вперед.

Данную методику используют компании в своих бизнес-моделях такие как: Nestlé, Woolworths, Jaguar Land Rover, WWF и др.

Таким образом, следует отметить, что методики довольно разные. Методика ГД ООН удобна для компаний, которые ежегодно публикуют нефинансовые отчеты. Стоит

---

<sup>95</sup> Business models for shared value. A Guide for Executives. – [Электронный ресурс] – [https://static1.squarespace.com/static/5d5156083138fd000193c11a/t/5d61de3de81f7400016ca01b/1566694988998/NBS\\_SA\\_BMfSV\\_Executive\\_Guide-161128.pdf](https://static1.squarespace.com/static/5d5156083138fd000193c11a/t/5d61de3de81f7400016ca01b/1566694988998/NBS_SA_BMfSV_Executive_Guide-161128.pdf) (дата обращения: 27.11.2019).

отметить, что компас формируют единый язык отчетности, что необходимо учесть при интегрировании принципов УР в деятельность компании. Единые стандарты в области устойчивого развития также могут быть полезны при формировании приоритетов в отчетности и типа сообщений о результативности компании в области устойчивого развития.

Вторая методика нацелена на улучшение управления устойчивым развитием. Данный метод является неким справочником для менеджеров, которые работают в отделе КСО/УР. Третья методика отличается тем, что основан на концепции создание общей ценности. Имеет компоненты из SWOT или TOWS-анализа внешней среды. Методика позволяет менеджерам получить представление о возможностях компании и сильных сторон в трех аспектах УР. Включает методику бального оценивание.

## **Глава 3. Интеграция принципов устойчивого развития в деятельность компании ПАО «Ростелеком»**

### **3.1 Общая информация о деятельности и анализ финансовых показателей ПАО «Ростелеком»**

ПАО «Ростелеком» — крупнейший российский провайдер цифровых услуг и сервисов.<sup>96</sup> Компания оказывает следующие виды услуг:

1. Интернет услуги;
2. Услуги интерактивного ТВ;
3. Облачные услуги;
4. Услуги мобильной связи;
5. Банковские услуги;
6. Интеграция цифровых технологий;
7. Обеспечение безопасности;
8. Цифравые гос. услуги;
9. Венчурные инвестиции.

30 декабря 1992 года распоряжением Госкомимущества России создано государственное предприятие «Ростелеком», в состав которого вошли 20 государственных предприятий междугородной и международной связи, а также оборудование связи «Интертелекома».

27 августа 1993 года государственное предприятие связи «Ростелеком» было преобразовано в акционерное общество открытого типа междугородной и международной электрической связи «Ростелеком». Общество зарегистрировано 23 сентября 1993 года.

В 1994 году «Ростелеком» получил лицензию на предоставление услуг междугородной и международной связи. В этом же году «Ростелеком» включён в состав холдинга «Связьинвест».

18 октября 2006 года «Ростелеком» получил сертификат качества своей IP/MPLS сети и стал магистральным Интернет-провайдером. В декабре 2009 года «Ростелеком» запустил единый портал государственных и муниципальных услуг [www.gosuslugi.ru](http://www.gosuslugi.ru).

С 1 апреля 2014 года Распоряжением Правительства РФ на «Ростелеком» возложена обязанность по оказанию универсальных услуг связи на всей территории

---

<sup>96</sup> О компании «Ростелеком». Официальный корпоративный информационный сайт. – [Электронный ресурс]. – <https://company.rt.ru> (дата обращения: 11.02.2020).

Российской Федерации. Также в 2014 году «Ростелеком» назначен единственным исполнителем федеральной программы ликвидации «цифрового неравенства».

3 Марта 2018 года правительство России обязало Министерство связи использовать организацию как единственного поставщика услуги интернет связи в государственных и муниципальных медицинских организациях, и учреждениях на период с 2018 по 2019 год. В марте 2018 года компания представила стратегию развития до 2022 года и дивидендную политику за период 2018—2020 гг. Основным вектором развития компании, согласно стратегии, является продолжение трансформации в цифрового партнёра для населения, бизнеса и государства. Основные направления работы: развитие экосистем продуктов, услуг и клиентского сервиса, модернизация технологической платформы, развитие человеческого капитала, повышение эффективности. В этот же период Ростелеком был назначен оператором Единой биометрической системы (ЕБС), а в июне запустил её в опытную эксплуатацию. ЕБС была разработана компанией по инициативе Банка России и Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации, при участии организованной на площадке ЦБ РФ межбанковской рабочей группы по вопросам нормативного регулирования удалённой идентификации физических лиц 25 сентября 2018 года «Ростелеком» провёл масштабный ребрендинг и объявил о репозиционировании деятельности компании. Компания презентовала новые цифровые сервисы и тарифные линейки. Впервые за семь лет изменилось визуальное оформление компании. Как пояснил президент «Ростелекома» Михаил Осеевский, они хотели уйти от образа компании, которая предоставляет услуги телефонной связи, поэтому отказались от «уха» в виде логотипа. По его словам, новый логотип «символизирует движение вперёд и развитие цифровых технологий».<sup>97</sup>

В ноябре 2018 года «Ростелеком» представил единую платформу сервисов кибербезопасности.

В настоящее время «Ростелеком» — одна из крупнейших коммуникационных компаний России, при этом по итогам 2018 года доля цифрового сегмента (включает услуги широкополосного доступа в интернет, платное ТВ, VPN, VAS и облачные услуги) в выручке оператора составила 55 %]. Официальный, аудитор, который осуществляет проверку финансово-хозяйственной деятельности компании, — Ernst & Young (ООО «Эрнст энд Янг»)<sup>98</sup>.

---

<sup>97</sup> Сайт РБК. – [Электронный ресурс] – [https://www.rbc.ru/technology\\_and\\_media/25/09/2018/5baa5b3e9a7947f6e02b09d2](https://www.rbc.ru/technology_and_media/25/09/2018/5baa5b3e9a7947f6e02b09d2) (дата обращения: 11.02.2020).

<sup>98</sup> Аудитор ПАО «Ростелеком». Официальный корпоративный информационный сайт. – [Электронный ресурс]. – <https://company.rt.ru> (дата обращения: 11.02.2020).

Компания является одним из лидеров по Индексам РСПП «Отнесенность и открытость» и «Вектор устойчивого развития» (Приложение 2.).

Далее рассмотрим динамику выручки ПАО «Ростелеком» на рисунке 2:



Рис. 8 Динамика выручки компании ПАО «Ростелеком».

Источник: Годовой отчет 2018 «Ростелеком». Официальный корпоративный информационный сайт. – [Электронный ресурс]. – <https://company.rt.ru> (дата обращения: 11.02.2020)

На основе представленных данных на рисунке 8, можно сделать вывод, что благодаря достижениям в сфере цифровой трансформации выручка по итогам года увеличилась на 5% до 320,2 млрд рублей.

Основной вклад в выручку внесли сегменты B2C и B2B/G, на долю которых пришлось 43 и 38 % выручки соответственно. Наибольший рост показал сегмент B2B/G, выручка от которого выросла на 11 %, тогда как объем выручки от остальных сегментов практически не изменился.

В государственном сегменте выручка выросла на счет реализации услуг видеонаблюдения, продвижению облачных центров, дата-центров, проектов «Умный город» и т.д.

В разбивке по видам услуг наибольший вклад в прирост выручки принесли ШПД – 9,3 млрд рублей, ТВ – 7,1 млрд рублей, а также дополнительные и облачные услуги – 10,9 млрд рублей. Наибольший относительный рост к прошлому году в 42 % продемонстрировали дополнительные и облачные услуги. Компания продолжила уменьшать долю услуг фиксированной телефонии в совокупной выручке: доля по итогам 2018 года составила менее 22 %.

Эффективность деятельности ПАО «Ростелеком» и отраслевой показатель крупных предприятий, занимающихся видом деятельности деятельность в области связи на базе проводных технологий в 2018 года:

Таблица 7.

Эффективность деятельности ПАО «Ростелеком» и отраслевой показатель крупных предприятий в 2018г.

Показатель	Ростелеком	Отраслевой показатель
Рентабельность продаж	7,9%	11,8%
Норма чистой прибыли	1,8%	5,4%
Рентабельность активов	0,9%	5,8%

Источник: Годовой Отчет ПАО «Ростелеком». Официальный корпоративный информационный сайт. – [Электронный ресурс]. - [https://www.company.rt.ru/upload/iblock/f9c/AR18\\_Rostelecom\\_RU\\_Spreads.pdf](https://www.company.rt.ru/upload/iblock/f9c/AR18_Rostelecom_RU_Spreads.pdf) (дата обращения: 11.02.2020).

При сравнении использованы среднеотраслевые показатели организаций сопоставимого масштаба деятельности - крупные предприятия (выручка более 2 млрд рублей в год).

В результате анализа эффективности деятельности компании и отраслевого показателя можно сделать вывод, что финансовое состояние ПАО «Ростелеком» на в 2018 году значительно хуже финансового состояния половины всех крупных предприятий, занимающихся видом деятельности в области связи на базе проводных технологий таких как: ПАО «Мегафон», АО «ЭР-Телеком Холдинг», ООО «Скартел» и т.д. Например, рентабельности продаж ПАО «Мегафон» выше отраслевого показателя на 37,3%, норма чистой прибыли равно отраслевому показателю, а рентабельность активов ниже на 87%.

### **3.2 Анализ нефинансовой отчетности ПАО «Ростелеком»**

ПАО «Ростелеком» придерживалось рекомендаций Стандартов GRI при определении содержания Отчета с 2011 года. При подготовке отчета 2018 года были учтены замечания и рекомендации Совета Российского союза промышленников и предпринимателей по нефинансовой отчетности, полученные по итогу заверения Отчета за 2017 год.

В рамках определения существенных аспектов для раскрытия в Отчете компания: составила список возможных существенных аспектов с учетом специфики деятельности (телекоммуникационной отрасли); провела оценку аспектов существенности на основе

анализа внутренней и внешней среды, включая: анализ внутренней среды: мониторинг нормативных документов, регулирующих различные аспекты деятельности; проведение интервью с представителями ключевых подразделений, отвечающих за вопросы устойчивого развития; анализ внешней среды: обзор отчетов в области устойчивого развития международных и российских телекоммуникационных компаний; анализ медиаполя (мониторинг актуальных тем в СМИ); анализ мнения заинтересованных сторон, которые получены по результатам публикации отчетов компании в области устойчивого развития через такие каналы как встречи, электронная почта и телефоны, указанные в разделе «Контактная информация»; анализ рекомендаций РСПП, полученных в рамках общественного заверения нефинансового Отчета компании за 2017 год касательно существенных аспектов для раскрытия в последующих отчетах.

«Ростелеком» выстроена эффективная система корпоративного управления в соответствии с требованиями законодательства, правилами Московской биржи, а также с учетом передовых практик. Компания продолжает совершенствовать систему корпоративного управления, обеспечивая соблюдение прав акционеров и всех заинтересованных сторон. Если сравнить структуру корпоративного управления по отчетам последних трех лет, то можно сделать вывод, что департамент защиты активов и специальные должности лица по ПОД (Противодействие Отмыванию Доходов, полученных преступным путем) / ФТ (Финансированию Терроризма) / ФРОМУ (Финансированию Распространения Оружия Массового Уничтожения) появились только в 2017 году.<sup>99</sup> В компании существует комитет благотворительности, целью работы которой является рассмотрение вопросов и принятие решений об оказании благотворительной помощи и участии Компании в социально значимых проектах.

Взаимодействие с заинтересованными сторонами — необходимый элемент ответственной деловой практики. «Ростелеком» стремится учитывать и поддерживать баланс интересов всех стейкхолдеров, тем самым снижая риски и увеличивая возможности. «Ростелеком» взаимодействует с заинтересованными сторонами через СМИ, официальные интернет-порталы, социальные сети и корпоративные издания. Компания ведет 38 федеральных и региональных аккаунтов с аудиторией более 670 тыс. человек.

---

<sup>99</sup> Годовой отчет 2018 «Ростелеком». Официальный корпоративный информационный сайт. – [Электронный ресурс]. – <https://company.rt.ru> (дата обращения: 11.02.2020).

В 2018 году сайт компании посетили 4,5 млн пользователей, количество упоминаний в СМИ превысило 140 тыс.<sup>100</sup>

В приложение 4. показана таблица о взаимодействии ПАО «Ростелеком» с заинтересованными сторонами. В данной таблице по сравнению с 2016 года, в отчетах 2017 и 2018 гг. добавились стейкхолдеры, такие как научное и экспертное сообщество, экологические, организации, СМИ. Было бы полезнее и полнее представлять действия компании, способствующие соблюдению принципов ответственного ведения бизнеса деловыми партнерами ПАО «Ростелекома», в том числе поставщиками продукции и услуг, а также подрядными организациями, что позволит более полно представить ответственность компании в цепочке поставок.

Методика составления карты по ЗС в компании состоит в следующем образом:

РАНГОВАЯ КАРТА СТЕЙКХОЛДЕРОВ ПАО «РОСТЕЛЕКОМ», 2018

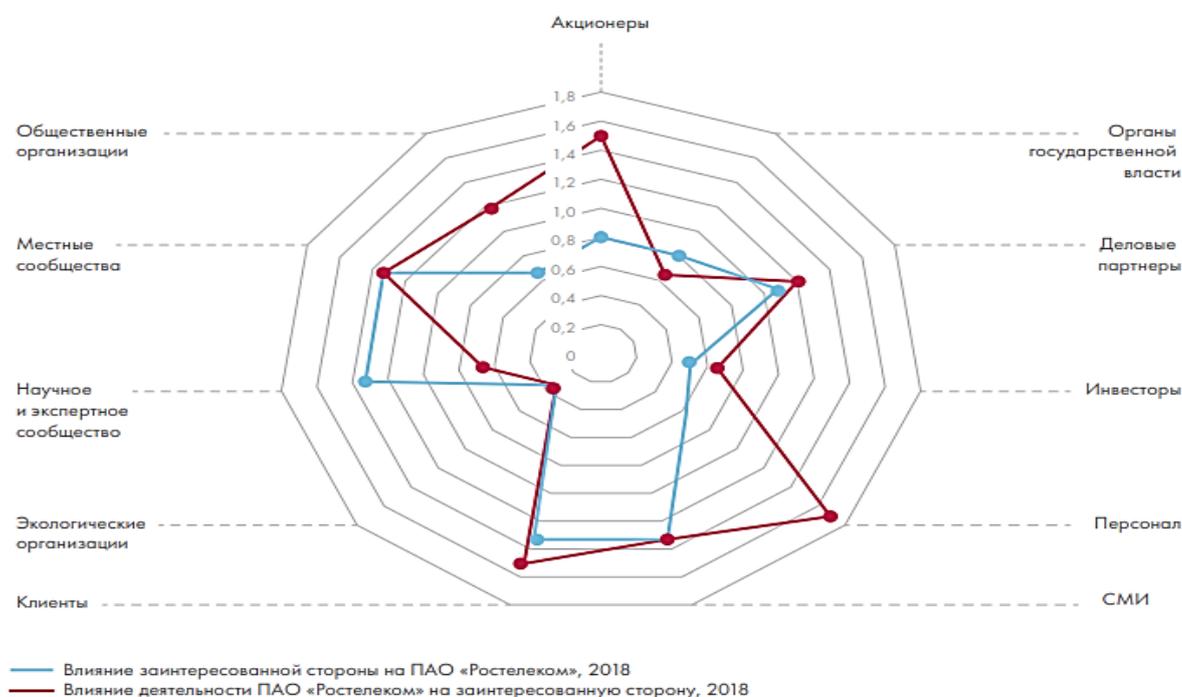


Рис. 9 Ранговая карта стейкхолдеров ПАО «Ростелеком», 2018г.

Источник: Отчет об устойчивом развитии за 2018 год ПАО «Ростелеком» стр. 140  
 Официальный корпоративный информационный сайт. – [Электронный ресурс]. –  
[https://company.rt.ru\\_upload/iblock/ee0/Rostelecom\\_CSR2018\\_RU\\_FULL\\_1406.pdf](https://company.rt.ru_upload/iblock/ee0/Rostelecom_CSR2018_RU_FULL_1406.pdf) (дата обращения: 11.02.2020)

В 2017 году по результатам анкетирования 50 респондентов из 11 категорий стейкхолдеров (заинтересованных сторон) с широкой географией, а также сравнительного анализа международных, отечественных и отраслевых практик была впервые

<sup>100</sup> Отчет об устойчивом развитии 2018 «Ростелеком». Официальный корпоративный информационный сайт. – [Электронный ресурс]. – <https://company.rt.ru> (дата обращения: 27.02.2020).

сформирована ранговая карта заинтересованных сторон, отражающая взаимозависимость между ними и компанией в отчете об устойчивом развитии.

Ежегодные нефинансовые отчеты ПАО «Ростелеком» опубликованные на сайте в открытом доступе с 2011 г. по 2016 г. назывались социальными отчетами и только с 2017 г. они переименовали на отчет об устойчивом развитии. Начиная с 2017 года, ПАО «Ростелеком» включает в отчет об устойчивом развитии информацию о своем вкладе в достижение Целей в области устойчивого развития (ЦУР). Отчет об устойчивом развитии ПАО «Ростелеком» 2018 года является восьмым корпоративным нефинансовым отчетом компании.

Стратегия устойчивого развития компании ПАО «Ростелеком» до 2018 г. была нацелена на предоставление качественных и современных цифровых услуг домохозяйствам, бизнесу, государству и другим операторам. Сложные внутренние бизнес-процессы «Ростелекома», включая модернизацию технологической платформы компании, повышение эффективности и развитие человеческого капитала, позволят создавать понятные для потребителя экосистемы цифровых продуктов для различных клиентских сегментов. В 2018 году «Ростелеком» приступил к реализации стратегии на 2018–2022 годы, направленной на трансформацию «Ростелекома» из оператора телекоммуникационных услуг в цифрового партнера для населения, бизнеса и государства.

В 2018 году «Ростелеком» продолжил реализацию Долгосрочной программы развития Группы «Ростелеком» на 2017– 2021 годы, разработанной в соответствии с директивами Правительства Российской Федерации и методическими рекомендациями Минэкономразвития и утвержденной в декабре 2017 года. Вместе с ДПР совет директоров утвердил ключевые показатели эффективности на 2017–2021 годы.

Долгосрочная программа охватывает все сферы деятельности «Ростелекома» в области укрепления рыночных позиций, инфраструктурного и инновационного развития и повышения эффективности деятельности. Мероприятия, обозначенные в ДПР, подкреплены инвестиционными, человеческими и управленческими ресурсами и сбалансированы с точки зрения финансовых возможностей компании.<sup>101</sup>

---

<sup>101</sup> ДПР и КПЭ утверждены советом директоров 29 декабря 2017 года. Протокол № 13. Годовой отчет Официальный корпоративный информационный сайт. – [Электронный ресурс]. – <https://ar2018.rostelecom.ru/> (дата обращения: 20.02.2020).

Таблица 8.

Сравнительная таблица отчетов об устойчивом развитии 2016-2018 гг. компании  
ПАО «Ростелеком»

	2016	2017	2018
Ключевая стратегия компании	Технологическое преимущество в IP сетях, дифференцированные продукты, организационная и культурная трансформация, повышение эффективности	Развитие продуктовых и сервисных экосистем вокруг потребностей клиентов, модернизация и централизация ИТ ландшафта, развитие человеческого капитала, повышение эффективности	Развитие экосистем продуктов, услуг и клиентского сервиса, развитие человеческого капитала, модернизация технологической платформы, повышение эффективности
Дорожная карта проектов в области устойчивого развития по концепции ЗР	НЕТ	41 проектов	НЕТ
Ранговая матрица ЗС	НЕТ	11 заинтересованных сторон	11 заинтересованных сторон
Матрица определения существенных аспектов	18 существенных аспектов	18 существенных аспектов	16 существенных аспектов
Ключевые показатели результативности	4 блока (Экология, охрана труда, персонал, благотворительность)	3 блока (Отсутствует блок благотворительности)	3 блока (Отсутствует блок благотворительности)
Общие стандартные элементы отчетности	66 элементов GRI – G4	56 элементов GRI Standards	77 элементов GRI Standards
			+2 Органа контроля

Структура корпоративного управления	Базовый год	Нет изменений	(Специальные должностные лица по ПОД/ФТ/ФРОМУ, департамент комплаенс)
Интерактивная версия отчета на сайте	+	+	+
Онлайн анкета обратной связи по отчету	-	+	+
Принципы УР	4 принципа	5 принципов (+1)	8 принципов (+3)
Реализуется ЦУР	14	14	10
К-во страниц	133	152	177
Свидетельство об общественном заверении корпоративного нефинансового отчета от РСПП	+	+	+

Источник: составлено автором на основе отчетов об устойчивом развитии ПАО «Ростелеком».

Компания продолжила в 2018 году реализовать долгосрочные программы 2017-2021, поэтому стратегия почти не изменилась. С 2018 года компания стала больше оказывать услуги в госсекторе. Наличие дорожной карты проектов в 2017 году не было использовано в 2018, так как авторы отчета посчитали ее необязательной. Были убраны аспекты эффективного диалога с ЗС и снижение воздействия на окружающую среду, по сравнению с 2017 годами связи с высоким и низким уровнями для 2018 года. В 2017 и 2018 гг. отсутствует ключевой показатель благотворительности, так как данный блок рассматривается в эти годы более подробно в параграфе о благотворительной деятельности компании. В результате масштабного сотрудничества с госсектором в 2018

году, в структуру корпоративного управления были добавлены два органа контроля, которые контролируют прозрачность корпоративной деятельности и занимаются устранением отмывание денег, террористических актов и т.д.

По национальному рейтингу корпоративного управления по версии Российского института директоров, структура корпоративного управление ПАО «Ростелеком» занимает девятое место среди двадцать крупнейших компаний российского бизнеса.

Можно предложить рекомендацию, что для более четкого и понятного описания структуры ПАО «Ростелеком» следует в дальнейшем представлять ее в соответствии с финансовой отчетностью по МСФО.

### **3.3 Рекомендации по интеграции принципов устойчивого развития в деятельность компании ПАО «Ростелеком»**

В первую очередь нужно отметить, что такое интеграция принципов УР. Интеграция принципов УР подразумевает под собой наличие стратегии УР, обоснование выбора существенных тем и процесса взаимодействия с ЗС, изменение прошедшие в структуре корпоративного управления, изменение в самой системе управление, соответствующие коэффициенты эффективности в области УР.

Принципы устойчивого развития компании «Ростелеком» от части отличаются от принципов, которые были в теоритической части работы. В кампанию входят такие принципы как:

Таблица 9.

Принципы УР компании ПАО «Ростелеком»

Принципы	Способ реализации
<b>Географический охват</b>	ПАО «Ростелеком» расширяет территорию своего присутствия, где реализует свои программы и проекты. Благодаря единому для всех регионов подходу проекты осуществляются с большим масштабам и максимальной эффективностью. Для копании очень важно внедрять социальные проекты во все регионы и обеспечить цифровое равенство и доступную связь не только в городах, но и в самых отдаленных и малонаселенных пунктах
<b>Технологичность</b>	Основным направлениям социальной деятельности компании являются цифровые технологии — ключевой актив компании. Благодаря своим передовым разработкам и

	решениям ПАО «Ростелеком» может оказывать максимально эффективную помощь обществу и способствовать информационной открытости
<b>Комплексность</b> (системность)	Каждый проект компании направлен на решение комплексной социальной или экологической проблемы.
<b>Прозрачность</b> (прозрачность)	Компания стремится к максимальной открытости и прозрачности во всех сферах деятельности компании, в том числе социальной. Это позволяет компании сформировать партнерские и взаимовыгодные отношения с клиентами
<b>Долгосрочность</b>	Все программы компании рассчитаны на многолетнюю перспективу. Только планомерная долгосрочная работа позволит сформировать стабильную социальную среду и повысить качество жизни граждан на территории всей страны
<b>Партнерство</b> (вовлеченность)	ПАО «Ростелеком» развивает социальное партнерство, объединяя усилия с органами власти, некоммерческими организациями, местными сообществами. Многие сотрудники принимают активное участие в волонтерских и благотворительных программах
<b>Совершенствование</b>	Компания постоянно совершенствует работу в сфере социальной политики с учетом стратегических интересов компании, государства и динамики социально-экономического развития страны
<b>Международные стандарты</b> (сбалансированность)	Компания неукоснительно соблюдает международные нормы и стандарты в сфере социальной деятельности

Источник: Принципы ПАО «Ростелеком». Официальный корпоративный информационный сайт. – [Электронный ресурс]. – <https://company.rt.ru> (дата обращения: 11.02.2020)

Принципы устойчивого развития компании ПАО «Ростелеком» частично отличаются от принципов, которые были в теоритической части работы. В кампанию входят такие принципы как: Географический охват, технологичность, комплексность (системность), прозрачность, партнёрство (вовлеченность), совершенствование, международные стандарты (соблюдение этических норм).

Принципы географического охвата, технологичности, долгосрочности, совершенствование в теории не рассматривались, скорее всего эти принципы являются ключевыми для компаний в данной отрасли, а остальные принципы имеют аналогичные принципы в теории.

Таблица существенных аспектов для компании выглядит таким образом:

Таблица 10.

Таблица существенных аспектов для ПАО «Ростелеком»

Уровень существенности	Аспект
5	Повышение качества жизни в регионах присутствия
5	Вклад в развитие общества
5	Вклад в развитие Цифровой экономики
4	Создание привлекательных и безопасных условий труда
4	Ответственная деловая практика и борьба с коррупцией
4	Внедрение инноваций
4	Повышение доступности услуг
3	Развитие сотрудников
3	Права человека
3	Благотворительность
3	Развитие и модернизация инфраструктуры
3	Повышение качества услуг
3	Обеспечение безопасности услуг
2	Цепочка поставок
2	Энергоэффективность
2	Борьба с изменением климата

Источник: Составлено автором на основе отчета об устойчивом развитии за 2018 год ПАО «Ростелеком» стр. 154 Официальный корпоративный информационный сайт. – [Электронный ресурс]. – [https://company.rt.ru/upload/iblock/ee0/Rostelecom\\_CSR2018\\_RU\\_FULL\\_1406.pdf](https://company.rt.ru/upload/iblock/ee0/Rostelecom_CSR2018_RU_FULL_1406.pdf) (дата обращения: 11.02.2020).

Таким образом, можно сделать вывод, что для компании ключевыми аспектами являются: вклад в развитие Цифровой экономики, вклад в развитие общества, повышение качество жизни в регионах, ответственная деловая практика и борьба с коррупцией,

создание привлекательных и безопасных условий труда, внедрение инноваций, повышение доступности услуг. В 2018 году были убраны аспекты эффективного диалога с ЗС и снижение воздействия на окружающую среду, по сравнению с 2017 годам связи с высоким и низким уровням для 2018 года.

Показатели эффективности в области УР в организационной структуре компании можно продемонстрировать таким образом:

Таблица 11.

## Зона ответственности КПЭ в ПАО «Ростелеком»

Тема КПЭ	Аспект	Отдел	Изменение в 2018 в сравнении с 2017, %
Образование отходов (Экология)	Энергоэффективность, борьба с изменением климата	Комитет по управлению рисками и подразделение по управлению рисками	-1,43%
Использованные методы утилизации и захоронения отходов	Борьба с изменением климата	Комитет по управлению рисками и подразделение по управлению рисками	+1,1%
Общий объем сбросов	Борьба с изменением климата	Комитет по управлению рисками и подразделение по управлению рисками	-9,95%
Затраты «Ростелекома» на экологическую безопасность	Борьба с изменением климата, обеспечение безопасности услуг	Комитет по управлению рисками и подразделение по управлению рисками	+7,03%

Комментарии: Общее количество используемых люминесцентных ламп уменьшилось в связи с переходом на светодиодные осветительные системы. Соответственно уменьшилось и количество заменяемых (перегоревших) ламп.

Списание, продажа, передача в аутсорсинг автотранспорта. Результат ранее проводимой модернизации резервных источников питания (старые аккумуляторы были ранее списаны и заменены на современные с большим сроком службы).

Сокращение количества используемых зданий (оптимизация фонда недвижимости).  
 Оптимизация офисного пространства. Сокращение количества используемых зданий (оптимизация фонда недвижимости).  
 Сокращение количества используемых зданий (оптимизация фонда недвижимости).  
 Оптимизация офисного пространства.  
 Увеличение дождевого стока и соответствует сокращению водопотребления на 11 %.

Уровень производственного травматизма в компании, (количество пострадавших человек) (Охрана труда)	Создание привлекательных и безопасных условий труда	Комитет по компенсациям	-23,07%
Количество дней нетрудоспособности в результате несчастных случаев	Создание привлекательных и безопасных условий труда	Комитет по компенсациям	-52,36%
Затраты на охрану труда	Создание привлекательных и безопасных условий труда	Комитет по компенсациям	+8,89%
Затраты на обучение сотрудников (Персонал)	Развитие сотрудников, повышение качества услуг	Комитет по кадрам и вознаграждению	+7,00%
Количество сотрудников	Развитие сотрудников, повышение качества услуг	Комитет по кадрам и вознаграждениям	-3,62%
Текучесть кадров	Создание привлекательных и безопасных условий труда	Комитет по кадрам и вознаграждениям	-4,97%
Количество сотрудников «Ростелекома», прошедших обучение	Развитие сотрудников, повышение качества услуг	Комитет по кадрам и вознаграждению	-12,52%

Источник: Составлено и рассчитано автором на основе показателей из отчета об устойчивом развитии за 2018 год ПАО «Ростелеком» стр. 170 Официальный корпоративный информационный сайт. – [Электронный ресурс]. – [https://company.rt.ru/upload/iblock/ee0/Rostelecom\\_CSR2018\\_RU\\_FULL\\_1406.pdf](https://company.rt.ru/upload/iblock/ee0/Rostelecom_CSR2018_RU_FULL_1406.pdf) (дата обращения: 11.02.2020).

Таким образом можно сделать вывод, что за год в 2018 году образование отходов уменьшилось на 1,43%, использованные методы для утилизации и захоронения отходов увеличивались на 1,1%, общий объем сбросов уменьшился на 9,95%, затраты ПАО «Ростелеком» на экологическую безопасность увеличились на 7,03%, количество пострадавших человек сократилось на 23,07%, количество дней нетрудоспособности в результате несчастных случаев сократилось на 52,36%, затраты на охрану труда увеличились на 8,89%, затраты на обучение сотрудников увеличились на 7%, количество сотрудников уменьшилось на 3,62%, текучесть кадров сократилась на 4,97%, Количество сотрудников ПАО «Ростелеком», прошедших обучение сократилось на 12,53%.

Таким образом, компании следует обратить внимание на темы КПЭ количество сотрудников и количество сотрудников прошедших обучение, так как при расчете и сравнении получается отрицательное изменение за год.

В целом, можно сделать рекомендации, что в отчетах не хватает ориентиров КПЭ, к какому результату стремится компания, абсолютных целей, чтобы сделать вывод о реализации поставленных целей, более точно измерить результативность и сравнить полученный результат с поставленным. При реализации данной рекомендации, компания будет интегрировать принцип соответствия целей в свою деятельность. Кроме этого, следует обратить внимание на важность более полного раскрытия информации по экономической составляющей устойчивого развития. Рекомендуется существенные сведения по этой тематике включать в следующие отчеты, приводя одновременно ссылки на источники, содержащие более подробную информацию по этим вопросам, как годовой отчет, например.

На основе сделанных выводов в практической части работы и для полного представления о состоянии имплементации принципов в деятельность компании, следует построить рисунок, показывающий устойчивое развитие компании ПАО «Ростелеком».

Международные инициативы и стандарты Стандарты, принципы, «Labels»		
Руководствуется международными стандартами по раскрытию показателей нефинансовой отчетности: руководством GRI – GRI Standards, стандартом AA1000 Stakeholder Engagement Standard (SES), на глубоком уровне интегрированы Цели устойчивого развития (ЦУР) ООН, а также задачи и метрики в рамках ЦУР. Отчеты об устойчивом развитии внесены в Национальный регистр корпоративных нефинансовых отчетов, формируемый РСПП		
Инициативы на уровне компании		
Орг. Структура	Инструменты	Коммуникация
Совет директоров Комитет по аудиту Совета директоров	Стратегия УР компании, Отчетность система аудита	Внутренние и внешние платформы для обсуждений
Департамент защиты активов (Комплаенс) Специальные должностные лица по ПОД/ФТ/ФРОМУ	Комплаенс программы Комплаенс обучение Взаимодействие с ЗС Кодекс этики Этические тренинги	Этическая «горячая линия» Антикоррупционный портал «Линия доверия» Ростелеком
Комитет по благотворительности	Благотворительные программы	Обратная связь по эл. почте
Бюджетно-инвестиционный комитет	Программы развития Социальные программы	10 тыс. упоминаний в СМИ
Основополагающие требования, КПЭ, Принципы УР: Географический охват, Технологичность, Комплексность, Прозрачность, Долгосрочность, Партнерства, Совершенствование, Международные стандарты		
<input type="checkbox"/> Зеленый блок означает, что не требует рекомендаций <input type="checkbox"/> Требуется рекомендации от части <input type="checkbox"/> Требуется рекомендации		

Рис. 10 Устойчивое развитие компании ПАО «Ростелеком».

Совет директоров согласовывает и утверждает стратегию устойчивого развития компании. Компания уделяет большое внимание экологизации рабочего пространства. При эксплуатации офисных помещений активно применяются принципы зеленого офиса (зеленая экономика): снижение энерго- и водопотребления, использование экологически безопасных расходных материалов, экономия бумаги за счет использования электронного документооборота, широкое применение видеоконференцсвязи, внутренние платформы для обсуждений. Для внешних стейкхолдеров компания использует механизмы взаимодействия, такие как форумы, конференции, выставки, круглые столы, общественные приемные, исследования общественного мнения, волонтерские проекты и многие другие механизмы...

Комитет по аудиту совета директоров обеспечивает независимость и объективность осуществления функции внутреннего аудита, оценивает независимость, объективность и отсутствие конфликта интересов внешних аудиторов, обеспечивает эффективное взаимодействие между подразделением внутреннего аудита и внешними аудиторами.

Департамент защиты активов создан в целях реализации мероприятий, направленных на повышение уровня корпоративной культуры сотрудников компании по вопросам противодействия и профилактики коррупции, соблюдения этических норм и защите собственности для улучшения имиджа, повышения репарационного капитала и

инвестиционной привлекательности компании. Это защита стейкхолдеров от недобросовестных действий сотрудников или третьих лиц в части коррупционных и иных правонарушений. Департамент проводит комплаенс обучение, консультирует сотрудников по вопросам противодействия коррупции и хищения имущества, соблюдения Этического кодекса компании, предотвращения и урегулирования конфликта интересов. Телефонная «Линия доверия» открыта для обращений о фактах коррупции и мошенничества, нарушения законодательства и Этического кодекса компании. В своей работе департамент следует принципам прозрачности, партнерства (вовлеченности) и считает, что только так можно увеличить репутационный капитал, оставаться лидером рынка и гарантировать финансовую и социальную защищенность каждому, с кем взаимодействуют.

Компанией разработана и утверждена программа минимизации риска коррупции на 2018 год (комплаенс программа), определившая мероприятия по предупреждению коррупции, минимизации и ликвидации последствий коррупционных правонарушений. В регионах компании планируется создание Института региональных комплаенс представителей для усиления вовлеченность и лидерство высшего руководства, вопросы этики, честности, открытости и личная приверженность к ценностям. Подрывая верховенство права, коррупция также негативно влияет на достижение общемировых Целей устойчивого развития ООН, поэтому компания уделяет особое внимание противодействию коррупции и взяточничеству. Все индикаторы коррупции и взяточничества в компании равны нулю, что доказывает правильную интеграцию принципа прозрачности в деятельность компании.

В ПАО «Ростелеком» действует Этический кодекс, положения которого соответствуют самым высоким стандартам деловой этики. В основу документа заложены корпоративные ценности: профессионализм, ответственность, инновационность, открытость и преемственность. Для всех новых сотрудников компании, имеющих автоматизированное рабочее место, предусмотрено прохождение обязательного дистанционного курса обучения основным принципам Этического кодекса в течение 30 дней со дня принятия на работу. Для сотрудников компании, занимающих коррупциоземкие должности, предусмотрено дополнительное обучение по профилактике коррупции (в очном и онлайн-формате).

Специальные должностные лица по ПОД/ФТ/ФРОМУ занимаются защитой компании от проникновения в нее преступных доходов, минимизацией риска отмыwania преступных доходов и финансирование терроризма, контролям над соблюдением требования по идентификации абонентов, выявлением и прекращением преступных сомнительных операций.

Комитет по благотворительности создан для рассмотрения обращений граждан и/или организаций об оказании благотворительной помощи. Основной целью Комитета является рассмотрение обращений от физических и юридических лиц об оказании благотворительной помощи и принятие коллегиального решения о расходовании средств на благотворительную помощь. На данный момент все социальные и благотворительные проекты компании сгруппированы по направлениям интегрированных программ: «Цифровое равенство», «Здоровье», «Забота», «Духовное наследие», «Спорт» и «Экология». Такой подход итеритрует принцип комплексности и позволяет компании последовательно повышать эффективность реализации заданного социального воздействия каждой программы. Для получения ответов на запросы, связанные с социальной политикой, благотворительностью или социальной ответственностью компании ПАО «Ростелеком», следует направить соответствующий запрос по электронной почте. На интернет странице отчета об устойчивом развитии компании ПАО «Ростелеком» и в самом отчете фигурирует другая электронная почта для отзывов, вопросов по темам устойчивого развития и корпоративном социальном ответственности. С целью проверки обратной связи данного почтового ящика было отправлено три разных отзыва из разных электронных почтовых адресов, но не был получен отклик, также был проведен звонок по номеру почты и был получен ответ от автоответчика, что для ответа на звонок нужен уникальный код. Можно сделать вывод, что компании следует усовершенствовать принцип коммуникатвности, т.к. организация, лишенная коммуникабельности и обратной связи, обречена руководствоваться устаревшей информацией и пропускать даже самые очевидные сигналы внешней и внутренней среды.

Целью работы Бюджетно-инвестиционного комитета является обеспечение эффективной деятельности компании при принятии бюджетных и инвестиционных решений, необходимых для успешного осуществления бизнес-планов, стратегий и программ развития, и проведения финансово-экономической и тарифной политики компании.

Эффективная цифровая трансформация невозможна без учета социальных и культурных изменений, которые вместе с инфраструктурными решениями позволяют ответить на ключевые вызовы нового цифрового мира. Компания реализует интегрированную социальную программу «Цифровое равенство», которая направлена на повышение доступности цифровых сервисов для социально незащищенных слоев населения. Программа объединяет такие проекты, как «Азбука Интернета», «РОСТ», «Изучи Интернет — управляй им!», «Social Impact Award», «Интернет для учреждений

социальной сферы», «Компьютеризация детских домов», «Дистанционное обучение детей с ограниченными возможностями».

Таким образом, можно сделать вывод, что компания ставит акцент на свой огромный вклад на развитию цифровой трансформации регионов и в тоже время интегрирует принципы технологичности, совершенствование, географического охвата. Для усовершенствование данной деятельности предлагается расширить цифровую компетенцию жителей регионов, потому что наличие сети не дает гарантированный рост цифровой компетентности. Для этого требуется провести специальные мероприятия, тренинги, онлайн курсы и т.д. особенно в регионах, где люди не владеют даже навыками денежного перевода, что в наши дни очень необходимо для жизнедеятельности.

Индекс цифровой компетенции показывает: компетентность в области поиска информации в интернете, компетентность в области использования мобильных средств коммуникации, компетентность в области использования социальных сетей, компетентность в области проведения финансовых операций через интернет, компетентность в области потребления товаров и услуг через интернет, компетентность в области критического восприятия информации и проверки на достоверность, компетентность в области производства мультимедийного контента для интернета. Цифровая компетенция оценивается по 10 балльной шкале: 1 до 3 высокий уровень, 4 до 5 средний и 6-10 низкий уровень.<sup>102</sup>

На основе данных исследования Региональной общественной организации «Центр Интернет-технологий» за период 2017-2018 гг. можно сделать вывод, что индекс цифровой компетенции среди опрошенных в возрасте от 12-64 лет упал на 16% в России. На основе исследования можно сделать вывод, что в трех округах в 2018 году высокий уровень цифровой компетенции (Северно-западный, Дальневосточный, Центральный), два округа имеют средний уровень (Сибирский и Южный), остальные три округа низкий (Уральский, Приволжский, Северо-кавказский).<sup>103</sup> Несмотря на то, что на Уральском федеральном округе чуть ниже высокого уровня цифрового потребления и высокий уровень цифровой безопасности, индекс цифровой компетентности имеет низкий уровень, поэтому данный федеральный округ требует инвестиции для превышения уровня цифровой компетенции, что приведет к высокому уровню цифровой грамотности региона.

<sup>102</sup> Региональной общественной организации «Центр Интернет-технологий». Индекс цифровой грамотности. Показатели цифрового потребления – [Электронный ресурс]. – [https://wciom.ru/fileadmin/file/reports\\_conferences/2015/2015-12-21-rocit.pdf](https://wciom.ru/fileadmin/file/reports_conferences/2015/2015-12-21-rocit.pdf) (дата обращения: 20.02.2020).

<sup>103</sup> Региональной общественной организации «Центр Интернет-технологий». Цифровая грамотность Россиян в 2018 г. – [Электронный ресурс]. – <https://rocit.ru/uploads/c162a9af1a7f4b3486252d82925a9d0513ba3d35.pdf?t=1550129216> (дата обращения: 20.02.2020).

Для получения возможного эффекта от предлагаемых действий, следует посчитать рентабельность инвестиций, который равен отношению прибыли от реализации к сумме инвестиций.

Таблица.12

## Возможные эффекты от предлагаемых действий

Действие	Затраты	Ожидаемый рост абонентов	Средняя выручка с одного клиента	Общая выручка	Прибыль	ROI
<b>Вложение в развитие уровня цифровой компетентности в регионе</b>	<b>2 250 000</b>	<b>10 000</b>	<b>555</b>	<b>5 550 000</b>	<b>3 300 000</b>	<b>146%</b>

Источник: составлено автором на основе отчета об устойчивом развитии ПАО «Ростелеком» и данных Росстата.<sup>104</sup>

Таким образом, можно сделать вывод, что рентабельность инвестиции больше 100%, в таком случае полученные преимущества от инвестиций для ПАО «Ростелеком» могут быть: 3,3 млн прибыли от реализации проекта, рост деловой репутации, привлечение новых клиентов, повышение производительности труда, повышение приверженности персонала, вопрос интеграции принципов в деятельность будет все более актуальным с каждым годом, следовательно будут стратегические инвестиции. Кроме того, в регионе вырастет уровень цифровой компетентности среди граждан.

Компания ставит акцент на свой огромный вклад на развитие цифровой трансформации регионов в тоже время интегрирует принципы технологичности, совершенствование, географического охвата. Благодаря этой деятельности правительственные субсидии за 2017-2018 гг. выросли на 470%.

Таким образом, компании следует продолжить свою стратегию по вкладу в развитие Цифровой экономики и общества в целом, повышение качества жизни в регионах, борьбу с коррупцией, создание привлекательных и безопасных условий труда, внедрение инноваций, повышение доступности услуг, ибо данная стратегия привлекает государственное финансирования и способствует росту деловой репутации, привлечению новых клиентов, повышению производительности труда, повышению приверженности

<sup>104</sup> Федеральная служба государственной статистики. Использование сети Интернет населением в субъектах Российской Федерации в 2018 г. – [Электронный ресурс]. – [https://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/business/it/fed\\_nabl-croc/PublishData%5CReports%5CReports\\_2018.html](https://www.gks.ru/free_doc/new_site/business/it/fed_nabl-croc/PublishData%5CReports%5CReports_2018.html) (дата обращения: 20.02.2020).

персонала, вопрос интеграции принципов в деятельность будет все более актуальным с каждым годом, следовательно будут стратегические инвестиции.

## Заключение

Приверженность принципам устойчивого развития в настоящее время стало уже в большинстве стран обязательными, составляющими успешной, конкурентоспособной, публичной компании, чьи акции котируются на бирже. Интеграция принципов УР в деятельность компании играет важную роль для создания репутации и приобретения конкурентных преимуществ.

В наши дни все больше компаний проявляют интерес к вопросам, связанным УР, вступают в соответствующие инициативы и публикуют нефинансовые отчеты.

В ходе выполнения ВКР были обобщены существующие теоритические подходы к устойчивому развитию и были изучены принципы.

Поставленная цель была достигнута посредством реализации выделенных на первом этапе исследования задач, в процессе выполнения которых, были получены следующие выводы:

Во-первых, был сделан вывод, что говоря о КСО мы имеем в виду уровень компании, говоря УР мы понимаем многоуровневый подход. На основе изучения взаимосвязи между концепциями УР и КСО (в курсовой работе до ВКР) дало возможность сделать вывод, что КСО больше ориентирована на актуальные потребности заинтересованных сторон, рассматриваемые в текущем периоде, без анализа долгосрочной перспективы, а также нацелена на интересы бизнеса, несмотря на то что УР предполагает широкие улучшения для общества в целом, более длительной перспективе будущих поколений. Более того, КСО является одним из факторов УР и эффективная КСД приводит к УР. КСО должна ответить на вопрос, какую деятельность должна компания реализовать, чтобы достичь УР. Во-вторых, на основе рассмотрения принципов и основных инструментов УР компании, было составлено схематическое представление устойчивого развития компании, которое показывает изменения компании, которые затронут организационную структуру, процессы внутренней и внешней коммуникации, а также саму стратегию развития компании. Итогом этого может стать получение сертификатов, являющихся неким знаком качества. Принципы устойчивого развития бизнес-организации характеризуют условия, при которых бизнес-организация может достичь состояния устойчивого развития. Бизнес-организация, лишенная коммуникабельности и обратной связи, обречена руководствоваться неактуальной информацией и пропускать даже самые очевидные сигналы внешней и внутренней среды. В рамках анализа принципов исследования нами выделены 6 основных принципов: воспроизводимость, интегрированность, системность, соответствие целей, управляемость, вовлеченность.

В-третьих, в результате анализа аналитических обзоров и публикаций РСПП, ГД ООН и компаний «Большой четверки», что компании постепенно используют все больше инструментов корпоративной социальной ответственности, так среди 78 опрошенных компаний 31% имеют отдел КСО/УР, 10% имеют этическую комиссию, 40% имеют стратегию утвержденную с УР, 55% включили терминологию компании понятие «стратегия устойчивого развития», 14% проводят этические тренинги, 66% проводят диалог со стейкхолдерами, 68% установили конкретные индикаторы КПЭ в соответствии с задачами в области УР, 42% имеют КПЭ высшего менеджмента в отношении целей в области УР компании и официально утвержденную стратегию УР, 31% компаний внедряют принципы УР в корпоративное управление. На основе систематизированных данных можно сделать вывод, что наблюдается переход к стратегической модели КСО, происходящие изменения затрагивают деятельность всей компании и все больше интегрированы в стратегию развития.

В-четвертых, результатом анализа деятельности компании ПАО «Ростелеком» и ее отчетности можно сделать вывод о постепенном переходе к УР, однако представляется возможным дать следующие рекомендации:

1. компании следует продолжить свою стратегию по вкладу в развитие Цифровой экономики общества в целом, повышение качества жизни в регионах, борьбу с коррупцией, создание привлекательных и безопасных условий труда, внедрение инноваций, повышение доступности услуг, ибо данная стратегия привлекает государственное финансирование и способствует росту деловой репутации, привлечению новых клиентов, повышению производительности труда, повышению приверженности персонала, вопрос интеграции принципов в деятельность будет все более актуальным с каждым годом, следовательно будут стратегические инвестиции.
2. раскрытию информации о взаимодействии с ключевыми заинтересованными сторонами, методах используемых для выстраивания эффективного диалога с ними, а также раскрытию информации о воздействии компании на окружающую среду и значимость данного аспекта для ЗС. Для более четкого и понятного описания структуры ПАО «Ростелеком» следует в дальнейшем представлять ее в соответствии с финансовой отчетностью по МСФО.
3. по добавлению в стратегию развития и отчетность по ее реализации КПЭ, чтобы заинтересованные стороны могли бы в ясной и доступной форме получать информацию о ходе реализации стратегий и возникающих трудностях по тому или иному направлению, чтобы сделать вывод о реализации поставленных целей, более точно измерить результативность и сравнить полученный результат с поставленным.

При реализации данной рекомендации, компания будет интегрировать принцип соответствия целей в свою деятельность. Кроме этого, следует обратить внимание на важность более полного раскрытия информации по экономической составляющей устойчивого развития. Рекомендуется существенные сведения по этой тематике включать в следующие отчеты, приводя одновременно ссылки на источники, содержащие более подробную информацию по этим вопросам, как годовой отчет, например.

4. более подробному описанию деятельности Комитетов задействованных в реализации стратегии устойчивого развития;
5. компании следует обратить внимание на принцип коммуникативности, поскольку процессы взаимодействия с ЗС описаны кратко, что не позволяет сделать вывод о том существенна ли публикуемая информация в отчетности или нет;
6. провести специальные мероприятия, тренинги, онлайн курсы и т.д. особенно в регионах, где люди не владеют даже навыками денежного перевода, что в наши дни очень необходимо для жизнедеятельности.

По итогам работы можно сделать вывод, что формирование практики корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития имеют большую роль для современного бизнеса. В случае правильно стратегически спланированного комплекса мер по УР, компания получает возможность получить долгосрочные конкурентные преимущества, привлечение новых клиентов, повышение производительности труда, повышение приверженности персонала, вопрос интеграции принципов в деятельность будет все более актуальным с каждым годом, следовательно будут стратегические инвестиции, что положительно скажется на репутации компании. В связи с этим, организациями должны быть приняты рекомендации по интегрированию УР, а также должна быть отчетливо сформулирована стратегия ведения УР в компании.

## Список литературы

1. Белоусов К. Ю. Ключевые направления интерпретации и взаимосвязь концепций устойчивого развития, корпоративной устойчивости и корпоративной социальной ответственности // Проблемы современной экономики. – 2013. – №2(46). – С. 51-54.
2. Белоусов К. Ю. Социальная ответственность бизнеса как фактор устойчивого развития // дис. кандидат эк. наук. Санкт-петербургский государственный университет. - 2017. – С. 84.
3. Белоусов К. Ю. Современный этап эволюции концепции социальной ответственности // Теория и практика общественного развития. – 2016. – №2 – С. 32-34.
4. Бордяшов Е.С. Перспективы реализации новой стратегии развития Европейского союза «Европа-2020» // Вестник МГИМО. – 2012. – №3. – С. 108-112.
5. Кажуро Н. Я. Концепция устойчивого развития как новая парадигма общественного прогресса // Наука и техника. – 2013. – № 6. – С. 511-520.
6. Канаева О.А. Корпоративная социальная ответственность: эволюция теоретических взглядов // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. – 2013. – №2. – С. 130 - 145.
7. Канаева О. А. Социальные императивы устойчивого развития // Вестник СПбГУ. Экономика. 2018. Т. 34. Вып. 1. С. 26–58.
8. Макки, Дж., Сисодиа, Р. С. Сознательный капитализм. Компании, которые приносят пользу клиентам, сотрудникам и обществу / Дж. Макки, Р. С. Сисодиа. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. — 330 с.
9. Цветкова И. В. Социальная ответственность бизнеса как основание инновационной культуры // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 31. – С. 706–710.
10. Abdelrehim N., Maltby J., Toms S. Narrative reporting and crises: British Petroleum and Shell, 1950–1958 // Accounting History/ Vol. 2, No. 2. / – 2015. – P. 138–157.
11. Abdelkafi, N., Makhotin, S., Posselt, T. Business Model Innovation for Electric Mobility: What Can Be Learned from Existing Business Model Patterns? // International Journal of Innovation Management / Vol. 17. / – 2013. – P. 1-41.
12. Bautin V. M., «Green» economy as a new paradigm of sustainable development // Bulletin of Timiryazev Agricultural Academy no. 2 – 2012. – P. 3-4.
13. Bocken, N.M., Short, S.W., Rana, P., Evans S. A Literature and Practice Review to Develop Sustainable Business Model Archetypes // Journal of Cleaner Production / Vol. 65. / – 2014. – P. 42-56.
14. Boháček J., Linhart Z., Matisco P. Marketing of CSR // Advances in Economics, Business and Management Research/ Vol. 78. / – 2019.
15. Boons, F. & Lüdeke-Freund, F. Business models for sustainable innovation: State-of-the-art and steps towards a research agenda // Journal of Cleaner Production / Vol. 45. / – 2013. – P. 9-19.
16. Carroll, A. B., A Three dimensional conceptual model of Corporate Performance// Academy of Management Review/ Vol. 4, Issue 4 – 1979. – P. 497-505.
17. Carroll, A.B., Shabana, M.K., The Business Case for Corporate Social Responsibility, A Review of Concepts, Research and Practice//International Journal of Management Reviews – 2010. – P. 85-104.
18. Dr. Joachim Betz & Prof. Dr. Wolfgang Hein, Corporate Social Responsibility, Transnational Norm-Building and Emerging Economies // Special issue of the 'International Journal of Business Governance and Ethics / Vol.10 Issue 3-4, / – 2015.
19. Drucker, P. F., The New Meaning of Corporate Social Responsibility// California Management Review 26 4 – 1984. – P. 53-63.
20. Dyllick, T., Hockerts, K. Beyond the Business Case for Corporate Sustainability // Business Strategy and the Environment / Vol. 11(2). / – 2002. – P. 130-141.

21. Elkington, J. Corporate sustainability. In Visser W., Matten D., Pohl M., Tolhurst N // *The A to Z of Corporate Social Responsibility* / – 2010. – P. 132–139.
22. Farsang, A. Global Value Deliverable 4.03. Final Comparative Assessment Report. – 2016.
23. Freeman R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. — First Edition. — Boston: Harpercollins College Div, January 1984. — 275 p.
24. Forrester J. W. *World Dynamics*. Cambridge, MA: Wright-Allen Press, 1971.
25. Friedman, M., The social responsibility of business is to increase its profits // *The New York Times Magazine* – 1970. – P. 32–33, P. 122–126.
26. Geissdoerfer, M., Vladimirova, D. and Evans, S., 2018. Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*, 198, 401-416.
27. Kotler, P. & Lee, *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause* // Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. – 2005.
28. Lüdeke-Freund, F. *Business Model Concepts in Corporate Sustainability Contexts: From Rhetoric to a Generic Template for Business Models for Sustainability* // Lüneburg: Centre for Sustainability Management – 2009.
29. Maignan, I., Ferrell, O.C. and Hult, G.T.M., Corporate citizenship: cultural antecedents and business benefits// *Journal of the Academy of Marketing Science*/ Vol. 27 No. 4 – 1999. – P. 455-469.
30. Marrewijk, M. Van Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: between Agency and Communion // *Journal of Business Ethics* / vol. 44, iss. 2–3 / – 2003. – P. 95–105.
31. McDonough, & Braungart, M. The next industrial revolution // *The Atlantic Monthly* / Vol. 282, № 4. / – 1998. – P. 82-92.
32. Meadows D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens III W. *The Limits to Growth*. New York: Universe Books, 1972.
33. Meadows, D. H., Randers, J., & Meadows, D. L., *The Limits to Growth: 30 Years Later* – 2010. – P. 358.
34. Mesarovic, M., & Pestel, E. *Mankind at the Turning Point: The Second Report to the Club of Rome*. New York: E. P. Dutton and Co. Inc. – 1974.
35. Moon, J. The contribution of corporate social responsibility to sustainable development // *Sustainable development* / Vol. 15. iss. 5 / – 2007. – P. 296–306.
36. O’Riordan, L., Fairbrass J., *Corporate social responsibility (CSR): Models and theories in stakeholder dialogue* // *Journal of Business Ethics*/ Vol. 83 / – 2014. – P. 745-758.
37. Porter M., Kramer M. *Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility* // *Harvard Business Review*/ Vol. 84, №12. / – 2006. – P. 84.
38. Routledge M.W., *Sustainability at Work: Careers that Make a Difference* – 2017. – P. 34.
39. Schaltegger, S., Synnestvedt, T. The Link between “Green” and Economic Success: Environmental Management as the Crucial Trigger between Environmental and Economic Performance // *Journal of Environmental Management* / Vol. 65 / – 2002. – P. 339-346.
40. Schmidt-Traub, G., & Sachs, J. D., *Financing Sustainable Development: Implementing the SDGs through Effective Investment Strategies and Partnerships* // Working paper – 2015.
41. Schwartz, M. and Carroll, A., *Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach* // *Business Ethics Quarterly*, 13 – 2003. – P. 503-530.
42. Steure, R., Langer, M. E., Konrad, A., Martinuzzi, A. Corporations, stakeholders and sustainable development: A theoretical exploration. *Journal of Business Ethics* // Vol. 61, iss. 3 / – 2005. – P. 263–281.
43. Skowron-Grabowska, B., Tomski, P., Dunay, A., Illés, B.C. Multidimensionality of Decision-Making of Corporate Social Responsibility in the Strategy of Enterprises // *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie* / Vol. 24, iss. 2 / – 2016. – P. 7-16.
44. Teece, D. *Business Models, Business Strategy and Innovation* // *Long Range Planning* / Vol. 43 / – 2010. – P. 172-194.

45. Upward, A., Jones, P. An Ontology for Strongly Sustainable Business Models: Defining an Enterprise Framework Compatible with Natural and Social Science // *Organization & Environment* / Vol. 29(1). / – 2016. – P. 97-123.
46. Visser, W. The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business / W. Visser. — Chichester, West Sussex; Hoboken, N. J.: John Wiley & Sons, 2011. – 389 p.
47. Wagner, M., Van Phu, N., Amazhou, T., Wehrmeyer, W. The Relationship between the Environmental and Economic Performance of Firms: An Empirical Analysis of the European Paper Industry // *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* / Vol. 9./ – 2002. – P. 133-146.
48. Wood, D.J., Corporate Social Performance Revisited // *The Academy of Management Review*– 1991. – P. 691-718.
49. Yoldaz D. A New Sense of CSR in the Age of Ecological and Migration Crisis// *Economic Alternatives/ Issue 2* / – 2019. – P. 215-226
50. Аудитор ПАО «Ростелеком». Официальный корпоративный информационный сайт. – [Электронный ресурс]. – <https://company.rt.ru> (дата обращения: 11.02.2020).
51. Венская декларация и Программа действий. – [Электронный ресурс] – [https://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/declarations/viendec93.shtml](https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/viendec93.shtml) (дата обращения: 05.11.2019).
52. Всемирная комиссия по окружающей среде и развитию 4 августа 1989. – [Электронный ресурс] – <https://www.un.org/ru/ga/pdf/brundtland.pdf> (дата обращения: 05.11.2019).
53. Всемирный саммит на высшем уровне в интересах социального развития в Копенгагене. – [Электронный ресурс] – <http://www.undocuments.net/cope-dec.htm> (дата обращения: 05.11.2019).
54. Всемирный экономический форум Хаффингтон пост, – [Электронный ресурс] – [https://www.huffpost.com/entry/solo-sessions-2012-michael-porter\\_n\\_1878421](https://www.huffpost.com/entry/solo-sessions-2012-michael-porter_n_1878421) (дата обращения: 12.11.2019).
55. Глобальный "зеленый" новый курс. – [Электронный ресурс] – <http://www.unepcom.ru/unep/gei/214-green-course.html> (дата обращения: 13.11.2019).
56. ГОСТ Р 54598.1-2015 Менеджмент устойчивого развития. – [Электронный ресурс] – <http://docs.cntd.ru/document/1200127235> (дата обращения: 03.04.20).
57. Годовой отчет 2018 ПАО «Ростелеком». Официальный корпоративный информационный сайт. – [Электронный ресурс]. – <https://company.rt.ru> (дата обращения: 11.02.2020).
58. ДПР и КПЭ утверждены советом директоров 29 декабря 2017 года. Протокол № 13. Годовой отчет Официальный корпоративный информационный сайт. – [Электронный ресурс]. – <https://ar2018.rostelecom.ru/> (дата обращения: 20.02.2020).
59. Источник: Годовой Отчет ПАО «Ростелеком». Официальный корпоративный информационный сайт. – [Электронный ресурс]. – [https://www.company.rt.ru/upload/iblock/f9c/AR18\\_Rostelecom\\_RU\\_Spreads.pdf](https://www.company.rt.ru/upload/iblock/f9c/AR18_Rostelecom_RU_Spreads.pdf) (дата обращения: 11.02.2020).
60. Индексы устойчивого развития РСПП. – [Электронный ресурс] – <http://www.rspp.ru/download/3abef26de1b0bec625ab703189d156e5/> (дата обращения: 24.11.2019).
61. Информационное партнерство РСПП с GRI. – [Электронный ресурс] – <http://www.rspp.ru/simplepage/informatsionnoe-partnerstvo-s-gri/> (дата обращения: 21.11.2019).
62. Итоги опроса российских компаний о текущем уровне и перспективах вовлеченности в реализацию ЦУР. – [Электронный ресурс] – [http://www.globalcompact.ru/upload/iblock/376/Itogi-oprosa\\_broshyura.pdf](http://www.globalcompact.ru/upload/iblock/376/Itogi-oprosa_broshyura.pdf) (дата обращения: 27.10.2019).

63. Итоги опроса 2018 года российских компаний о текущем уровне и перспективах их вовлеченности в реализацию целей устойчивого развития ООН. – [Электронный ресурс] – [http://www.globalcompact.ru/upload/iblock/376/Itogi-oprosa\\_broshyura.pdfgoals](http://www.globalcompact.ru/upload/iblock/376/Itogi-oprosa_broshyura.pdfgoals) (дата обращения: 21.11.2019).
64. Итоги опроса Национальной сети ГД ООН в России. – [Электронный ресурс] [http://www.globalcompact.ru/upload/iblock/376/Itogi-oprosa\\_broshyura.pdfgoals](http://www.globalcompact.ru/upload/iblock/376/Itogi-oprosa_broshyura.pdfgoals) (дата обращения: 22.11.2019).
65. Комплекс индексов КСО. – [Электронный ресурс] – <http://media.rspp.ru/document/1/c/a/ca74773749779ab4f0992cd8fbd6279f.pdf> (дата обращения: 27.11.2019).
66. КонсультантПлюс. Распоряжение Правительства РФ от 05.05.2017 N 876-р. Об утверждении Концепции развития публичной нефинансовой отчетности и плана мероприятий по ее реализации. – [Электронный ресурс] – <http://www.consultant.ru/law/hotdocs/49565.html/> (дата обращения: 27.10.2019).
67. О компании «Ростелеком». Официальный корпоративный информационный сайт. – [Электронный ресурс]. – <https://company.rt.ru> (дата обращения: 11.02.2020).
68. Отчет об устойчивом развитии 2018 «Ростелеком». Официальный корпоративный информационный сайт. – [Электронный ресурс]. – <https://company.rt.ru> (дата обращения: 27.02.2020).
69. Отчет об устойчивом развитии за 2018 год ПАО «Ростелеком» стр. 144 Официальный корпоративный информационный сайт. – [Электронный ресурс]. – [https://company.rt.ru/upload/iblock/ee0/Rostelecom\\_CSR2018\\_RU\\_FULL\\_1406.pdf](https://company.rt.ru/upload/iblock/ee0/Rostelecom_CSR2018_RU_FULL_1406.pdf) (дата обращения: 11.02.2020).
70. Отчет об устойчивом развитии за 2018 год ПАО «Ростелеком» стр. 140 Официальный корпоративный информационный сайт. – [Электронный ресурс]. – [https://company.rt.ru/upload/iblock/ee0/Rostelecom\\_CSR2018\\_RU\\_FULL\\_1406.pdf](https://company.rt.ru/upload/iblock/ee0/Rostelecom_CSR2018_RU_FULL_1406.pdf) (дата обращения: 11.02.2020).
71. Отчет об устойчивом развитии за 2018 год ПАО «Ростелеком» стр. 154 Официальный корпоративный информационный сайт. – [Электронный ресурс]. – [https://company.rt.ru/upload/iblock/ee0/Rostelecom\\_CSR2018\\_RU\\_FULL\\_1406.pdf](https://company.rt.ru/upload/iblock/ee0/Rostelecom_CSR2018_RU_FULL_1406.pdf) (дата обращения: 11.02.2020).
72. Отчет об устойчивом развитии за 2018 год ПАО «Ростелеком» стр. 170 Официальный корпоративный информационный сайт. – [Электронный ресурс]. – [https://company.rt.ru/upload/iblock/ee0/Rostelecom\\_CSR2018\\_RU\\_FULL\\_1406.pdf](https://company.rt.ru/upload/iblock/ee0/Rostelecom_CSR2018_RU_FULL_1406.pdf) (дата обращения: 11.02.2020).
73. Принципы «Ростелеком». Официальный корпоративный информационный сайт. – [Электронный ресурс]. – <https://company.rt.ru> (дата обращения: 11.02.2020).
74. Результаты проектов РСПП и Московской Биржи. – [Электронный ресурс] – <http://media.rspp.ru/document/1/c/d/cd6b14df00e7a18fa2cfbf78d1486bb9.pdf> (дата обращения: 24.11.2019).
75. Региональной общественной организации «Центр Интернет-технологий». Индекс цифровой грамотности. Показатели цифрового потребления – [Электронный ресурс]. – [https://wciom.ru/fileadmin/file/reports\\_conferences/2015/2015-12-21-rocit.pdf](https://wciom.ru/fileadmin/file/reports_conferences/2015/2015-12-21-rocit.pdf) (дата обращения: 20.02.2020).
76. Региональной общественной организации «Центр Интернет-технологий». Цифровая грамотность Россиян в 2018 г. – [Электронный ресурс]. – <https://rocit.ru/uploads/c162a9af1a7f4b3486252d82925a9d0513ba3d35.pdf?t=1550129216> (дата обращения: 20.02.2020).
77. Рио-де-Жанейрская декларация по окружающей среде и развитию. – <http://www.un.org/russian//documen/declarat/riodecl.htm> (дата обращения: 05.11.2019).

78. Российский бизнес в контексте устойчивого развития. – [Электронный ресурс] – <http://www.globalcompact.ru/upload/iblock/b97/Vlagov-YU.E.-Rossiyskiy-biznes-v-kontekste-ustoychivogo-razvitiya.pdf> (дата обращения: 22.11.2019).
79. РСПП. Аналитический обзор «Нефинансовая отчетность в России и мире: Цели устойчивого развития – в фокусе внимания». – [Электронный ресурс] – <http://www.rspp.ru/download/a48b14d9858856285b5f7aba0c57b076/> (дата обращения: 27.10.2019).
80. Сайт РБК – [Электронный ресурс] – [https://www.rbc.ru/technology\\_and\\_media/25/09/2018/5baa5b3e9a7947f6e02b09d2](https://www.rbc.ru/technology_and_media/25/09/2018/5baa5b3e9a7947f6e02b09d2) (дата обращения: 11.02.2020).
81. Социальная хартия российского бизнеса. – [Электронный ресурс] – <http://rspp.ru/simplepage/sotsialnaya-khartiya-rossiyskogo-biznesa/> (дата обращения: 21.11.2019).
82. Стокгольмская декларация ООН 16 июня 1972 года – [Электронный ресурс] – <http://law.edu.ru/norm/norm.asp?normID=1259490> (дата обращения: 04.11.2019).
83. Устойчивое развитие. Роль России. – [Электронный ресурс] – <http://рспп.рф/document/1/3/7/37e54e5500e9346bf1ec44eeeb56d123.pdf> (дата обращения: 22.11.2019).
84. Федеральная служба государственной статистики. Использование сети Интернет населением в субъектах Российской Федерации в 2018 г. – [Электронный ресурс]. – [https://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/business/it/fed\\_nabl-croc/PublishData%5CReports%5CReports\\_2018.html](https://www.gks.ru/free_doc/new_site/business/it/fed_nabl-croc/PublishData%5CReports%5CReports_2018.html) (дата обращения: 20.02.2020).
85. About the Sustainable Development Goals. – [Электронный ресурс] – <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals> (дата обращения: 13.11.2019).
86. BP Statistical Review of World Energy. – [Электронный ресурс] – <https://www.bp.com/en/global/corporate/energy-economics/statistical-review-of-world-energy.html> (дата обращения: 12.11.2019).
87. Business models for shared value. A Guide for Executives. – [Электронный ресурс] – [https://static1.squarespace.com/static/5d5156083138fd000193c11a/t/5d61de3de81f7400016ca01b/1566694988998/NBS\\_SA\\_BMfSV\\_Executive\\_Guide-161128.pdf](https://static1.squarespace.com/static/5d5156083138fd000193c11a/t/5d61de3de81f7400016ca01b/1566694988998/NBS_SA_BMfSV_Executive_Guide-161128.pdf) (дата обращения: 27.11.2019).
88. Elkington J. Cannibals With Forks: The Tripple. Bottom Line of 21<sup>st</sup> Century Business. Capstone, Oxford, 1997.
89. European Commission about resource efficiency – [Электронный ресурс] – [https://ec.europa.eu/environment/green-growth/resource-efficiency/index\\_en.htm](https://ec.europa.eu/environment/green-growth/resource-efficiency/index_en.htm) (дата обращения: 05.11.2019).
90. Global Reporting Initiative's partner profile page. – [Электронный ресурс] – <https://database.globalreporting.org/datapartners/37/> (дата обращения: 21.11.2019).
91. IKEA Sustainability Strategy People & Planet Positive 2030. – [Электронный ресурс] – [https://www.ikea.com/ms/en\\_JP/this-is-ikea/people-and-planet/energy-and-resources/index.html](https://www.ikea.com/ms/en_JP/this-is-ikea/people-and-planet/energy-and-resources/index.html) (дата обращения: 11.11.2019).
92. International Journal of Business Information, Business and Management – [Электронный ресурс] – [https://ijibm.elitehall.com/IJIBM\\_Vol7No3\\_Aug2015.pdf](https://ijibm.elitehall.com/IJIBM_Vol7No3_Aug2015.pdf) (дата обращения: 29.10.2019).
93. Kyoto Protocol - Targets for the first commitment period. – [Электронный ресурс] – <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-kyoto-protocol/what-is-the-kyoto-protocol/kyoto-protocol-targets-for-the-first-commitment-period> (дата обращения: 12.11.2019).
94. Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development. – [Электронный ресурс] – <http://www.un-documents.net/ocf-02.htm> (дата обращения: 22.11.2019).

95. Paris Agreement: essential elements. – [Электронный ресурс] – <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/the-paris-agreement> (дата обращения: 12.11.2019).
96. SDG Compass Guide. – [Электронный ресурс] – [https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2015/12/019104\\_SDG\\_Compas\\_Guide\\_2015.pdf](https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2015/12/019104_SDG_Compas_Guide_2015.pdf) (дата обращения: 27.11.2019).
97. Simon, S., Jamakiraman, Sudhahar, C. A Feasibility Study of Implementing Corporate Social Responsibility from employee perspective with special reference to marg properties, Chenna// International Journal Responsibility from employee perspective with special reference to marg properties, Chennai”, International Journal Of Research in Social Science/ Vol. 1, Issue 1 – 2011. – P. 1-20.CSR Report: Corporate Social Responsibility Evolved in the early 20th Century Development – [Электронный ресурс] – <https://www.oneindia.com/> (дата обращения: 27.10.2019).
98. Stern N., The Economics of Climate Change // The Stern Review. Nicholas Stern. Cabinet Office / HM Treasury, UK – 2006.
99. The UN Environment-led Green Economy Initiative. – [Электронный ресурс] – <https://www.unenvironment.org/explore-topics/resource-efficiency/what-we-do/policy-and-strategy/green-economy> (дата обращения: 13.11.2019).
100. The United Nations Millennium Summit. – [Электронный ресурс] – [https://www.un.org/en/events/pastevents/millennium\\_summit.shtml](https://www.un.org/en/events/pastevents/millennium_summit.shtml) (дата обращения: 13.11.2019).
101. Theoretical and methodical principles of managing enterprise sustainable development. – [Электронный ресурс] – <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/66122/1/Kasych.pdf> (дата обращения: 27.11.2019).
102. Towards a Green Economy. – [Электронный ресурс] – [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/126GER\\_synthesis\\_en.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/126GER_synthesis_en.pdf) (дата обращения: 13.11.2019).
103. UNCTAD's contribution to the Rio+20 Summit. – [Электронный ресурс] – <https://unctad.org/en/Pages/Highlight/UNCTAD-and-Rio-plus-20.aspx> (дата обращения: 13.11.2019).
104. The World Business Council for Sustainable Development – [Электронный ресурс] – <http://www.wbcsd.org/> (дата обращения: 27.10.2019).
105. World Summit on Sustainable Development (WSSD), Johannesburg Summit. – [Электронный ресурс] – <https://sustainabledevelopment.un.org/milestones/wssd> (дата обращения: 05.11.2019).

**Приложение 1. Основные исследования и доклады, представленные со времени принятия ЦУР в 2015 г.**

<b>Название исследования</b>	<b>Цель исследования</b>	<b>Источники данных</b>
Corporate Citizenship. From my world to our world, 2015	Оценка степени осведомленности о ЦУР, подходы к интеграции ЦУР	200 респондентов
Make it your business: Engaging with the Sustainable Development Goals, PwC, 2015	Определение приоритетных ЦУР	Опрос около 1000 компаний
SDG Industry Matrix, KPMG / UN Global Compact, 2015	Подходы к интеграции ЦУР	Отраслевые примеры и идеи для корпоративных действий, связанных с ЦУР
The UN Global Compact-Accenture Strategy CEO Study 2016	Подходы к интеграции ЦУР	Опрос свыше 1000 директоров более чем в 100 странах
Corporate Citizenship. Advancing the Sustainable Development Goals: Business action & Millennials' views, 2016	Оценка степени осведомленности о ЦУР Подходы к интеграции ЦУР	250 респондентов (44% из них – бизнес-сообщество) + 175 респондентов-экспертов (57% из них – бизнес-сообщество)
State of Responsible Business Report 2016, Ethical Corporation, 2016	Определение приоритетных ЦУР	Опрос более 2000 респондентов – участников Ethical Corporation
United Nations Global Compact. Progress Report Business Solutions to Sustainable Development, 2017	Подходы к интеграции КСО Определение приоритетных ЦУР	Участники ГД ООН (более 1950)
A Globescan / Sustainability Survey. Evaluating Progress towards the Sustainable Development Goals, 2017	Степень прогресса реализации ЦУР Ответственность за реализацию ЦУР Определение приоритетных ЦУР	74 страны, 511 респондентов (в том числе, 104 – бизнес-сектор; 90 – НКО, 32 – органы власти)
Corporate Citizenship. Accelerating Progress on the Global Goals, 2017	Оценка степени осведомленности о ЦУР Подходы к интеграции ЦУР Определение приоритетных ЦУР	42 страны, 160 респондентов (в том числе: 56% – бизнес-сообщество, 20% – консалтинговые компании, 11% – НКО, 1% – органы власти, 12% – прочие)
Business Reporting on the SDG: An analysis of the Goals and Targets, GRI / UN Global Compact, 2017	Подходы к интеграции ЦУР	Содержит примеры действий и список существенных аспектов, которые могут быть использованы в отчетности
SDG Reporting Challenge 2017 Exploring business communication	Подходы к интеграции ЦУР Определение приоритетных ЦУР	Анализ отчетов 470 компаний

on the global goals, PwC, 2017		
Основная цель развития до 2030 г.: успешный бизнес и стабильное будущее. Взаимосвязь устойчивого развития и долгосрочного коммерческого успеха, Deloitte, 2017	Определение приоритетных ЦУР	Анализ первых 150 компаний в списке FTSE-350
Российский бизнес и цели устойчивого развития. РСПП	Определение приоритетных ЦУР ООН	Нефинансовые отчеты 66 компаний, опрос 200 компаний (РСПП) по теме устойчивого развития
Совместное исследование Effie Russia и КПМГ в рамках программы Effie по продвижению 17 целей устойчивого развития ООН в России	Выявление эффективности и степени интеграции ЦУР в деятельность компаний и проектов – участников Премии Effie Awards Russia 2018	Анкеты 39 компаний, отметивших связь с ЦУР ООН, экспертные сессии и глубинные интервью
Устойчивое развитие. Роль России. Ассоциация Национальная сеть глобального договора)/ООО «Агентство «Эс Джи Эм»	Определение степени внедрения ЦУР ООН и приоритетов бизнеса в сфере содействия ЦУР ООН	Анкеты 78 компаний
Доклад о социальных инвестициях в России - 2018. Ассоциация менеджеров/ВШМ СПбГУ	Определение причин и степени интеграции ЦУР ООН в корпоративные, бизнес и функциональные стратегии	Анкеты 50 компаний
Российский бизнес в контексте устойчивого развития. Ассоциация Национальная сеть глобального договора) /ВШМ СПбГУ 2018	Определение степени и описание моделей интеграции ЦУР ООН в корпоративную социальную деятельность	Нефинансовые отчеты 37/75 компаний, глубинные интервью

Источник: составлено автором на основе исследования Национальной сети ГД ООН в РФ.

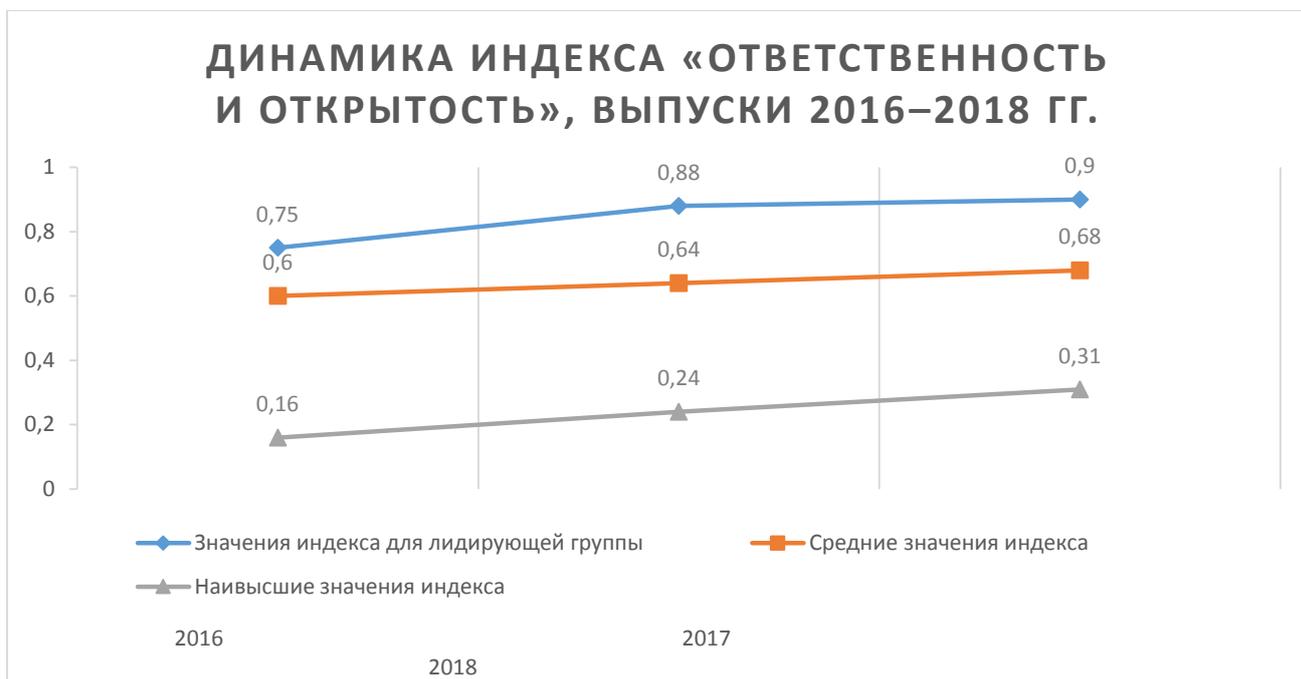
## Приложение 2. Лидеры индекса Ответственность и открытость в 2018 г.

ЗНАЧЕНИЯ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ИНДЕКСА	КОМПАНИИ – ЛИДЕРЫ ИНДЕКСА «ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ОТКРЫТОСТЬ» – 2018 (НАЗВАНИЯ КОМПАНИЙ ДАНЫ В АЛФАВИТНОМ ПОРЯДКЕ)
Группа А: значения индивидуального индекса: 0,75 и выше	«АЛРОСА», «Газпром», «ЛУКОЙЛ», «Металлоинвест», «Норникель», «Роснефть», «Ростелеком», «Северсталь», СИБУР, «АФК Система», СУЭК (11 компаний)
Группа В: значения индивидуального индекса: 0,55 и выше	«Аэрофлот», «Зарубежнефть», ЕВРАЗ, «ЕвроХим», «Интер РАО», ММК, МТС, «НОВАТЭК», ОМК, НЛМК, «Полюс», РЖД, «Росатом», «Российские сети», «РУСАЛ», «РусГидро», «Сахалин Энерджи», «Сбербанк», «ТМК», «Транснефть», «ФосАгро» (21 компания)
Группа «Резерв»: значения индивидуального индекса в диапазоне 0,45–0,55	ВТБ, КаМАЗ, «МегаФон», «Мостотрест», ОСК, «Татнефть», «Уралкалий», X5 Retail Group

\* В рамках Индекса анализируются компании, входящие в ТОП-100 крупнейших компаний по рейтингу RAEX-600

Источник: составлено автором на основе по данным РСПП.

**Приложение 3. Динамика индекса «Ответственность  
и открытость», выпуски 2016–2018 гг.**



Источник: составлено автором на основе по данным РСПП.

**Приложение 4. Взаимодействие ПАО «Ростелеком»  
с заинтересованными сторонами**

Стейкхолдеры	Основные ожидания ЗС	Механизмы взаимодействия	Ключевые события в 2018г.
Акционеры	<p>Реализация стратегии</p> <p>Экономическая эффективность</p> <p>Высокий уровень финансовой устойчивости на конкурентном рынке</p> <p>Рост акционерной стоимости</p> <p>Дивидендная политика</p> <p>Открытость и прозрачность бизнес процессов</p>	<p>Проведение общих собраний акционеров, в том числе годового (выступление руководства перед акционерами)</p> <p>Раскрытие информации на внешнем веб-сайте (публикация пресс-релизов, презентаций)</p> <p>Предоставление регулярной отчетности (финансовой отчетности и других материалов по итогам отчетного периода)</p> <p>Взаимодействие с рейтинговыми агентствами (Fitch Ratings Standard &amp; Poor's, АКРА)</p>	<p>День инвестора в Москве 21.03.2018</p> <p>Очередное собрание акционеров 18.06.2018</p> <p>Внеочередное общее собрание акционеров 24.12.2018</p>
Органы гос. власти	<p>Соблюдение законодательства РФ</p> <p>Вклад в социально-экономическое развитие страны</p> <p>Участие в реализации национальных проектов</p> <p>Вклад в переход страны к инновационному развитию</p> <p>Соответствие высоким</p>	<p>Заключение соглашений о сотрудничестве</p> <p>Участие в реализации национальных программ</p> <p>Участие в публичных мероприятиях</p> <p>Экспертная работа в комитетах и комиссиях</p>	<p>Программа «Цифровая экономика Российской Федерации»</p> <p>Федеральная целевая программа «Электронная Россия»</p> <p>Комплексная модернизация системы видеонаблюдения в Москве</p> <p>Программа «Азбука Интернета»</p> <p>«Смотри.ЕГЭ»</p>

	<p>стандартам деловой этики</p> <p>Устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе</p>		
Деловые партнеры	<p>Создание прозрачной конкур. среды, использование рыночного механизма ценообразования, соответствие к высоким стандартам деловой этики, устойчивость компании в долгосрочном перспективе, взаимовыгодное сотрудничество, антикоррупционная политика</p>	<p>Подписание соглашения с производителями, работа с жалобами и обращениями, участие на выставках и конференциях, совместные семинары, мониторинг удовлетворенности, двухсторонние визиты, проведение открытых тендеров, реализация соц. программ</p>	<p>Интегрированная соц. программа «Цифровое равенство», Образовательный проект «Изучи интернет – управляй им!».</p>
Инвесторы	<p>Финансовые результаты, устойчивое положение на конкурентном рынке, дивидендная политика, эффективное корпоративное управление, соответствие к высоким стандартам деловой этики, управление рисками, открытость и</p>	<p>Участие на инвестиционных форумах, конференциях, раскрытие информации на внешнем веб-сайте, презентация для инвесторов и профессиональных сообществ, коммуникация с аналитиками инвестиционных банков, встреча с потенциальными инвесторами в ценные бумаги</p>	<p>Renaissance Capital's 22 Annual Russian Investor Conference, VTB Capital Investment Forum RUSSIA CALLING! Raiëisen Institutional Investor Conference</p>

	прозрачность		
Персонал	<p>Достойный уровень заработной платы</p> <p>Безопасные и комфортные условия труда</p> <p>Справедливое вознаграждение</p> <p>социальные программы для сотрудников</p> <p>Соблюдение прав человека</p> <p>Возможности для профессионального развития и карьерного роста</p>	<p>«Ростелеком университет», или Департамент управления знаниями</p> <p>Центр компетенций технического обучения</p> <p>Центры компетенций B2B/B2G, B2C и B2O</p> <p>Институт внутренних тренеров</p> <p>Онлайн-университет «Ростелекома»</p> <p>Кафедра «Ростелекома» в СПбГУТ им. Бонч-Бруевича</p> <p>Программы долгосрочной мотивации (софинансирование покупки акций сотрудниками)</p> <p>Система материального стимулирования работников по результатам проектной деятельности</p> <p>Корпоративная пенсионная программа</p> <p>Геймификация бизнес процессов</p> <p>Внутрикорпоративные СМИ и порталы</p> <p>Социальное партнерство</p> <p>Публичная отчетность</p> <p>Профессиональное образование</p>	<p>Цикл видеолекций «Основы цифровой экономики»</p> <p>Викторина «Покорение цифрового космоса»</p> <p>Онлайн-лекторий</p> <p>Еженедельная рассылка «Среда развития»</p> <p>Электронные библиотеки</p> <p>Внутренний портал (разделы LIVE, «Расти с «Ростелекомом» и др.) Внутрикорпоративная газета «Вестник «Ростелекома»</p> <p>Проект «Открытый разговор» с топменеджментом компании</p> <p>Единая HRM-платформа и единая система</p> <p>SuccessFactors Премия «Признание» Корпоративный турнир по киберспорту</p> <p>Спартакиада – 2018 Программа стажировки в партнерстве со «Сколтех» WorldSkills, WorldSkills Russia</p>
СМИ	Прозрачность бизнес процессов	Организация пресмероприятий	Международный конкурс журналистов «Технологии для

	Обеспечение оперативного доступа к информации о деятельности компании	(брифингов, пресс-подходов и т. п.) Оперативное обновление информации на сайтах, в социальных сетях Работа с обращениями и запросами СМИ Пресс-конференции и пресс-туры Публичная отчетность	жизни – больше возможностей» Корпоративное телевидение
Клиенты	Обеспечение надежных телекоммуникаций	Взаимодействие в рамках контрактов, договоров и соглашений о сотрудничестве Регулярные опросы потребителей (в том числе организация флешмобов) Обеспечение безопасности услуг Повышение качества услуг Улучшение качества обслуживания клиентов Коммуникации через блогосферу Обеспечение доступности услуг	Антифишинг, защита детей от вредной информации, контентная фильтрация, антивирусы и VAS-сервисы в B2C-сегменте, родительский контроль, тарифный план «Игровой», продукт МВНО, продукт «Умный дом» Электронные счета, терминалы самообслуживания, NPS, контактный центр Услуги для ветеранов Великой Отечественной войны 38 аккаунтов (федеральные и региональные в Facebook, Twitter, «Вконтакте», «Одноклассники», Instagram, YouTube) Единая биометрическая система
Экологические организации	Снижение негативного воздействия на окружающую среду	Партнерские программы, проекты Социальные и благотворительные программы Публичная отчетность	Программа раздельного сбора мусора Концепция «Зеленый офис» «Электронный счет» Энергоэффективность Альтернативные источники энергии

			Развитие экологической культуры
Научное и экспертное сообщество	Содействие развитию науки и технологий Применение инновационных технологий, а также решений, снижающих степень воздействия на окружающую среду Цифровизация экономики	Партнерские программы Научно-образовательные конференции Заказы на НИОКР (научноисследовательские и опытно-конструкторские работы)	Проект устранения цифрового неравенства Технологические проекты Социально-образовательная программа «УчимЗнаем» Проект дистанционного обучения «РОСТ» Образовательная программа «Полдень» Образовательный проект «Изучи Интернет – управляй им!»
Местные сообщества	Получение информации о перспективах развития компании Содействие социальной стабильности в регионах присутствия Реализация социальных программ Поддержка отечественных производителей	Рабочие и экспертные группы, комиссии Соглашения о сотрудничестве и партнерстве Совместные мероприятия: субботники, тренировки, учения Спонсорские и благотворительные программы Публичная отчетность	Образовательная программа «Азбука Интернета» Дистанционное обучение детей с ограниченными возможностями «Интернет для учреждений социальной сферы» Всероссийский конкурс школьных интернетпроектов «Классный Интернет» Благотворительная программа помощи детям, страдающим почечной недостаточностью, «Хочу быть!» Иллюстрированные книжки для маленьких слепых детей Волонтерский проект «Дом Вероники»
Общественные организации	Эффективность деятельности компании	Форумы, конференции, выставки, круглые столы	Компьютеризация детских домов

	и перспективы развития Ключевые события Социальная ответственность	Общественные приемные Исследования общественного мнения Волонтерские проекты	Программа поддержки молодежного предпринимательства Social Impact Award Международный волонтерский проект для российских школ с участием молодых специалистов из других стран мира «ИТ-Рост» Безопасный интернет Корпоративная программа добровольных пожертвований «Поможем вместе» Волонтерская программа «Стань Дедом Морозом»
--	--	---	---

Источник: Отчет об устойчивом развитии за 2018 год ПАО «Ростелеком» стр. 144  
Официальный корпоративный информационный сайт. – [Электронный ресурс]. –  
[https://company.rt.ru upload/iblock/ee0/Rostelecom\\_CSR2018\\_RU\\_FULL\\_1406.pdf](https://company.rt.ru/upload/iblock/ee0/Rostelecom_CSR2018_RU_FULL_1406.pdf) (дата  
обращения: 11.02.2020).