

УДК 238.242

***ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГИЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ,
РЕАЛИЗУЕМЫХ РОССИЙСКИМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ***

Гудкова Д.Д.

магистрант,

ФГБОУ ВО «МГУ им. Н. П. Огарёва»,

Саранск, Россия

Аннотация

Устойчивое развитие компании и подходы к ее определению стали кардинально новым подходом в рамках концепции устойчивого развития. Современные вызовы в экономике и происходящие в ней изменения приводят к переосмыслению понятий стратегического управления предприятием. В этом вопросе Россия не является исключением и следует общемировым тенденциям в области устойчивого развития. В данной статье рассматривается опыт ведущих российских компаний в области формирования стратегий устойчивого развития и идентифицируются основные характеристики данных стратегий.

Ключевые слова: устойчивое развитие, стратегия, отчетность, стандарт, экологический аспект, ключевые показатели эффективности.

***CHARACTERISTICS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT
STRATEGIES, REALIZABLE BY RUSSIAN ORGANIZATIONS***

Gudkova D.D.

master's student,

National Research Mordovia State University

Russia, Saransk

Annotation

Company's sustainable development and approaches to its definition have become a radically new approach within the framework of the sustainable development concept. Modern challenges in the economy and its changes lead to rethinking of the concepts of a company's strategic management. For that matter, Russia is no exception and follows global trends in the field of sustainable development. This article discusses the experience of leading Russian companies in the sustainable development strategies development and identifies the main characteristics of these strategies.

Keywords: sustainable development, strategy, reporting, standard, ecological aspect, key performance indicator.

Внедрение практики устойчивого развития на российских предприятиях – совершенно новое явление и зачастую на практике возникает ряд сложностей при осуществлении данного процесса. Управленческий аспект, который очень часто рассматривается наряду с экономической, экологической и социальной составляющими [6, с. 12], в России очень слабо развит. Так, например, согласно рейтингу SKOLKOVO IEMS, основанному на расчете композитного индекса устойчивого развития, принимающего во внимание четыре измерения устойчивого развития (экономическое, экологическое, социальное и управленческое), Россия занимает 100-е место среди 142 стран, входящих в рейтинг, и имеет самый слабый управленческий профиль в блоке БРИКС [6, с. 33].

Стратегии устойчивого развития в России разрабатываются и внедряются преимущественно крупными компаниями, ведущими свою деятельность не только в пределах страны, но и за рубежом. Важной особенностью является то, что стратегии устойчивого развития применяют компании, деятельность которых наносит вред окружающей среде.

Рассматривая общую ситуацию развития корпоративных систем устойчивого развития российских компаний, стоит отметить, что большинство отраслей в настоящее время находится на начальной стадии развития принципов устойчивого развития. Лидерами по уровню развития принципов устойчивого развития на практике являются такие отрасли, как электроэнергетика и инфраструктура, горнодобывающая промышленность, нефтегазовый сектор. В целом, такая ситуация соответствует общемировой тенденции: отрасли, оказывающие наибольшее влияние на общество и окружающую среду, демонстрируют лучшие результаты по части реализации стратегий устойчивого развития и раскрытия информации по сравнению с отраслями, чье влияние менее значительно (например, легкая промышленность, услуги).

Деятельность российских компаний в области устойчивого развития можно представить следующим образом (рисунок 1):

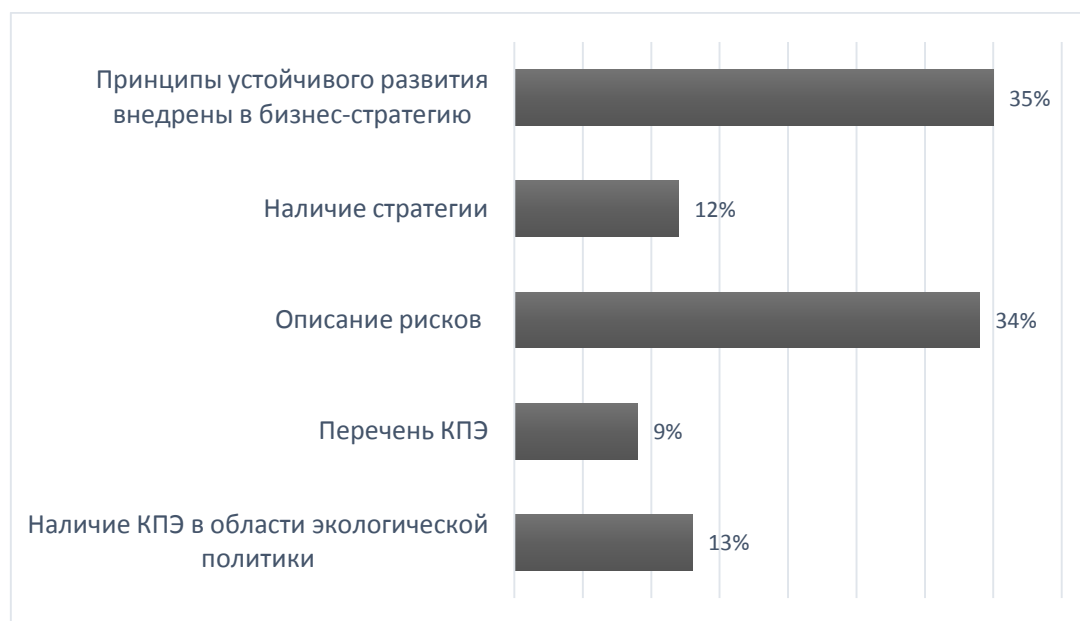


Рис.1 – Деятельность российских компаний в области устойчивого развития [5, с. 30]

Так, несмотря на наличие политики и целевых показателей в области устойчивого развития, стратегия устойчивого развития сформирована лишь у незначительной части российских предприятий.

Согласно анализу, проведенному Российским союзом промышленников и предпринимателей, лидерами в области устойчивого развития среди российских компаний можно назвать АО «Зарубежнефть», ПАО «Уралкалий», ПАО «Фосагро», ПАО «Нижнекамскнефтехим», ПАО «Газпром», ОАО «РЖД», ПАО «ГМК «Норильский никель», ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат» («НЛМК»), ПАО «РусГидро», «Сахалин Энерджи Инвестмент Компани Лтд.» («Сахалин Энерджи»), Государственная корпорация «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)», Акционерная компания «АЛРОСА» (ПАО), АО «Сибирская угольная энергетическая компания» («СУЭК») и др. [5, с. 30].

Рассмотрим наиболее успешную практику в области разработки и реализации стратегии устойчивого развития среди вышеуказанных компаний. Так, компания «Зарубежнефть» активно внедряет принципы устойчивого развития. ОАО «Зарубежнефть» – действующая в интересах государства, стабильно развивающаяся российская нефтегазовая компания стратегического значения. Ее основная деятельность ведется в трех областях: «Геологоразведка и добыча углеводородного сырья», «Нефтепереработка и сбыт», а также «Сервисные и прочие активы» [3]. Опыт компании «Зарубежнефть» интересен тем, что организация, принимая за основу ГОСТ Р 54598.1-2015 «Менеджмент устойчивого развития. Ч.1. Руководство» [1], использует модель зрелости для оценки своего текущего состояния с позиции устойчивого развития. Если в 2013 году компания характеризовалась слабым уровнем зрелости, то уже в 2016 году во многом был достигнут продвинутый уровень [3].

Формирование и реализация стратегии устойчивого развития организации во многом предполагает соблюдение международных норм и стандартов. АО «Зарубежнефть» разделяет актуальную международную повестку в области устойчивого развития (Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года ООН).

Кроме того, в целях обеспечения устойчивого непрерывного функционирования и развития в компании разработана система управления

рисками для их своевременной идентификации и минимизации, а также с целью поиска возможных путей их предотвращения. В отношении процесса управления рисками организация также следует рекомендациям международных профессиональных организаций в области внутреннего контроля и управления рисками, международной практике в области корпоративного управления, включая модель управления рисками Комитета спонсорских организаций Комиссии Тредуэя (COSO ERM) [3]. Также стоит отметить, что «Зарубежнефть» ежегодно публикует отчетность в области устойчивого развития, ориентируясь при этом на стандарты GRI.

Показательным является и опыт АО «Газпром нефть» – вертикально-интегрированной нефтяной компании, основными видами деятельности которой являются разведка и разработка месторождений нефти и газа, нефтепереработка, а также производство и сбыт нефтепродуктов [2]. Цели «Газпром нефти» в сфере устойчивого развития и социальной ответственности определяются миссией, стратегическими принципами и приоритетами организации и представляют собой систему взаимосвязанных направлений деятельности в рамках единой стратегии. Аналогично практике «Зарубежнефти», «Газпромнефть» учитывает мировые тренды и опыт в области устойчивого развития. Кроме того, повышенное внимание в стратегии устойчивого развития компания уделяет экологическому аспекту. Так, например, технологии добычи углеводородов учитывают особенности экологии территорий присутствия, а модернизация нефтеперерабатывающих активов с целью повышения их экологичности и безопасности проводится на регулярной основе.

Стратегия «Газпромнефти» содержит комплекс целей, охватывающих экономический, экологический и социальный аспекты. Например, среди экономических целей развития выделяются достижение стратегических целей, повышение эффективности основной деятельности, инновационная деятельность. К экологическим целям относятся минимизация воздействия производственной деятельности на окружающую среду, рациональное использование ресурсов, сохранение биологического разнообразия,

энергосбережение и энергоэффективность. Среди социальных целей выделяются развитие кадрового потенциала, повышение уровня промышленной безопасности и охраны труда, снижение показателей травматизма, аварийности, профессиональных заболеваний; поддержка местных сообществ территорий присутствия, содействие социально-экономическому развитию регионов [2]. В основе деятельности компании лежит Стратегия развития «Газпром нефти» до 2025 г., утвержденная Советом директоров в 2013 г.

«Газпромнефть» имеет систему управления рисками. Ключевыми направлениями применения инструментов управления рисками являются повышение качества бизнес-планирования, проектного управления и стратегического планирования. Система управления рисками охватывает, помимо финансовых и операционных рисков, риски социального и экологического характера. Приоритетным направлением в развитии компании является и кадровая политика, которая направлена, главным образом, на реализацию целей бизнес-стратегии и устойчивого развития с учетом ожиданий заинтересованных сторон. В организации применяется комплекс КПЭ для различных уровней управления. Среди стратегических ориентиров деятельности компании в области устойчивого развития внимание уделяется различным аспектам деятельности: охрана труда и здоровья, ответственность в цепочке поставок, промышленная безопасность, местные сообщества, эффективное использование ресурсов. Именно такой комплексный подход позволяет в наибольшей степени говорить о компании как об устойчиво развивающейся.

Анализируя опыт предприятий, функционирующих в России, стоит отметить, что на практике при реализации принципов устойчивого развития наибольшие сложности возникают именно с экологическим аспектом деятельности. Так, организации не могут достаточно четко сформулировать целевые установки, определить показатели эффективности и обеспечить финансирование программ и мероприятий. Опыт «Газпромнефти» в данном отношении очень показателен: в 2016 году компания потратила 14,3 млрд. руб. в обеспечение экологической безопасности и охрану окружающей среды [2].

Заметим, что столь высокие затраты организации оправдали себя: за счет модернизации и реконструкции нефтеперерабатывающих активов удалось сократить выброс загрязняющих веществ в атмосферу и тем самым снизить плату за негативное воздействие на окружающую среду (с 837,1 млн. руб. в 2015 году до 270,8 млн. руб. в 2016 году [2]).

Четко сформулированной и структурированной стратегией в области устойчивого развития обладает и ПАО «Норникель» – один из крупнейших в мире производителей никеля и палладия, лидер горно-металлургической промышленности России. Ключевыми направлениями деятельности организации являются геологоразведка, производство, сбыт, научно-технические разработки. «Норникель» при реализации стратегии придерживается принципов устойчивого развития по таким ключевым направлениям, как персонал и социальная политика, экологические и природоохранные инициативы, безопасность производства, взаимодействие с местными сообществами [4]. Такой подход позволяет компании сохранять лидирующие позиции в списке наиболее социально ответственных организаций.

«Норникель» выделяет три ключевых области корпоративной социальной ответственности, в которых оценивает свое воздействие как наиболее существенное: безопасность, окружающая среда, общество. В 2005 году «Норникель» присоединился к Социальной хартии российского бизнеса, в 2016 году – к Глобальному договору ООН. При разработке социальной и экологической политики компания учитывает положения Международного стандарта ISO 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности» и активно способствует достижению применимых к ее деятельности Целей ООН в области устойчивого развития [4]. Кроме того, в компании существует система управления рисками.

В ежегодных отчетах «Норникеля» в области социальной ответственности публикуется информация о целях и задачах компании: приоритетных направлениях деятельности, стратегических целях, задачах и достигнутом прогрессе за отчетный период. Таким образом, в компании существует не только

стратегия устойчивого развития, но и раскрывается информация по достижению стратегических целей, дается промежуточная оценка выполнению задач, вырабатываются дальнейшие ориентиры для развития.

Таким образом, обобщая вышесказанное, выделим основные характеристики стратегий устойчивого развития, реализуемых российскими предприятиями (таблица 1).

Таблица 1 – Основные характеристики стратегий устойчивого развития, реализуемых российскими предприятиями

Характеристика	Описание
1	2
Период действия	Разрабатывается на продолжительный период времени (долгосрочные ориентиры и целевые установки).
Экономические цели	В стратегии обозначаются существенные темы и аспекты экономической деятельности предприятия; устанавливаются цели деятельности, выраженные количественно (например, реализация масштабных инвестиционных программ, повышение финансовой устойчивости, повышение эффективности производства и пр.).
Экологические цели	Стратегия устойчивого развития предприятия обязательно должна содержать приоритетные направления в области минимизации негативного воздействия на окружающую среду, целевые показатели по сокращению негативного воздействия и пр. При этом на предприятии должен осуществляться производственный экологический контроль, соблюдаться требования природоохранного законодательства, осуществляться мероприятия по повышению энергоэффективности.
Социальные цели	В стратегии обозначаются существенные темы и аспекты социальной деятельности предприятия. При этом особое внимание должно уделяться соблюдению законодательства в области соблюдения прав человека, профессиональному и культурному развитию работников, мотивации персонала.
Ключевые показатели эффективности	В перечень КПЭ входят показатели выполнения стратегических целей компании, корпоративные, финансовые, проектные показатели деятельности, показатели соблюдения норм промышленной безопасности и охраны труда, экологической безопасности и пр. Система данных показателей помогает организации в достижении стратегических и тактических целей, а также даёт возможность оценить текущее состояние и оценить степень реализации стратегии.

1	2
Система управления рисками	Стратегии устойчивого развития многих компаний, функционирующих на российском рынке, содержат систему управления рисками для повышения качества бизнес-планирования, проектного управления и стратегического планирования. Помимо финансовых и операционных рисков система управления рисками охватывает риски социального и экологического характера.
Отчетность	Компании, уделяющие вопросам корпоративной социальной ответственности наиболее пристальное внимание и в наиболее полной мере отвечающие вызовам современного общества, ежегодно публикуют отчетность в области устойчивого развития, основываясь на международных нормах и стандартах по составлению отчетности (например, GRI).

Таким образом, сегодня все большее количество российских предприятий осознают необходимость перехода на устойчивое развитие и формирования с этой целью стратегии устойчивого развития. Стратегии крупнейших российских компаний свидетельствуют о том, что все они ориентированы на долгосрочный период и обязательно содержат в себе все три составляющие устойчивого развития: экономическую, экологическую и социальную. Помимо этого, разрабатывается система ключевых показателей эффективности с целью мониторинга хода реализации стратегии и возможности ее корректировки. А для минимизации негативных последствий при осуществлении стратегии на предприятии разрабатывается система управления рисками. Стоит также отметить, что многие организации публикуют отчетность по устойчивому развитию.

Библиографический список:

1. ГОСТ Р 54598.1-2015 «Менеджмент устойчивого развития. Ч.1. Руководство». [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: <http://pqm-online.com/assets/files/lib/std/gost-r-545981-2015.pdf> (Дата обращения: 16.03.2018).
2. Газпром нефть: официальный сайт. [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: <http://www.gazprom-neft.ru/> (Дата обращения: 18.03.2018).

3. Зарубежнефть: официальный сайт. [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: <http://www.nestro.ru/ru/> (Дата обращения: 18.03.2018).

4. Норильский никель: официальный сайт. [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: <https://www.nornickel.ru/> (Дата обращения: 18.03.2018).

5. Реализация стратегии устойчивого развития: вызовы и возможности (ноябрь 2015 г.) / PWC. – М.: [б. и.], 2015. – 40 с.

6. Устойчивое развитие в России: руководство для транснациональных корпораций / Институт исследований развивающихся рынков бизнес-школы СКОЛКОВО (IEMS). – М.: Лаборатория устойчивого развития бизнеса, 2017. – 125 с.