

**НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ –
ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ**

На правах рукописи

ПЕРЦЕВА Елена Юрьевна

**РЕАЛИЗАЦИЯ КОНЦЕПЦИИ
УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ
НА ОСНОВЕ ПРОЕКТНО-ПОРТФЕЛЬНОЙ МЕТОДОЛОГИИ**

**Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным
хозяйством (менеджмент)**

**Диссертация на соискание ученой степени
кандидата экономических наук**

Научный руководитель -
д.э.н., проф. Аньшин В. М.

Москва – 2013



ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|---|------------|
| ВВЕДЕНИЕ..... | 3 |
| 1 МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ С УЧЕТОМ ПРИНЦИПОВ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ..... | 14 |
| 1.1 Устойчивое развитие: эволюция понятия..... | 14 |
| 1.2 Принципы устойчивого развития на различных уровнях | 19 |
| 1.3 Ключевые показатели устойчивого развития на уровне компании..... | 42 |
| 1.4 Проектно-портфельный подход к реализации стратегии устойчивого развития компании..... | 51 |
| 2 АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ КОНЦЕПЦИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ..... | 75 |
| 2.1 Анализ факторов, мотивирующих компании к внедрению практик устойчивого развития..... | 75 |
| 2.2 Разработка инструментария количественной оценки зависимости результатов деятельности от уровня устойчивого развития компании | 96 |
| 2.3 Результаты исследования зависимости результатов деятельности компании от уровня её устойчивого развития..... | 106 |
| 2.4 Исследование текущего состояния устойчивого развития российских компаний..... | 123 |
| 3 ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОВ ПРОЕКТНО-ПОРТФЕЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ К РЕАЛИЗАЦИИ КОНЦЕПЦИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ | 148 |
| 3.1 Управление программой внедрения концепции устойчивого развития | 148 |
| 3.2 Организационная модель реализации концепции устойчивого развития компании..... | 159 |
| 3.3 Формирование портфеля проектов устойчивого развития компании.... | 163 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 183 |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК..... | 193 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ | 207 |



ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования

Термин «устойчивое развитие», предложенный комиссией Брундтланд в 1987 году, относился первоначально к экономике в целом, подразумевая такое развитие, при котором текущие нужды удовлетворяются без причинения ущерба будущим поколениям. Так как бизнес является одной из движущих сил современного общества, в последнее время фокус анализа смещается от устойчивого развития на макро-уровне к микро-уровню. Устойчивое развитие компании подразумевает соблюдение баланса экономических, экологических и социальных последствий деятельности компании (соответствие концепции триединого итога).

Популярность идеи устойчивого развития в бизнес-среде подтверждается ростом объемов ответственного инвестирования (мировой объем социально ответственного инвестирования в настоящее время оценивается в 10,9 трлн. долларов), увеличением количества публикуемых отчетов в области социальной ответственности и устойчивого развития (на 2013 год в мире ежегодно выпускается более 3000 нефинансовых отчетов), а также растущей популярностью стандартов и руководств по устойчивому развитию.

Возрастающее количество публикаций на тему реализации стратегических программ устойчивого развития бизнеса, а также влияния принципов устойчивого развития на результаты деятельности компании, говорит о том, что растет интерес к вопросам внедрения концепции устойчивого развития на уровне компании. Однако в настоящее время внимание к обоснованию и внедрению концепции устойчивого развития проявляют в основном представители бизнес-сообщества, а академические круги еще недостаточно вовлечены в

изучение вопроса. Поэтому большинство исследований носят узкоспециальный и практический характер, а на фундаментальном, теоретическом уровне, проблема остается слабо проработанной.

Таким образом, научные исследования не успевают реагировать на возрастающий спрос на разработку инструментов управления устойчивым развитием со стороны бизнес-структур. Так, например, согласно исследованиям КМПГ, 89% российских компаний, отчитывающихся о результатах в области устойчивого развития, не имеют систем управления устойчивым развитием. В результате инструменты, используемые на практике, не всегда эффективны. Отсутствие методологической базы для реализации концепции устойчивого развития на уровне компании определило необходимость диссертационного исследования.

Степень разработанности проблемы.

В отечественной литературе вопрос устойчивого развития рассматривается преимущественно на макро-уровне: национальном, региональном или отраслевом (Абдуллина Л.Р., Бобылев С.Н., Гранберг А.Г., Данилов-Данильян В.И., Захаров В.М., Родионова Л.Н., Шелехов А.М.). На уровне компании концепция устойчивого развития часто сводится к вопросам корпоративной социальной ответственности (Беляева И.Ю., Благов Ю.Е., Дынкин А.А., Туркин С.В.). Работы Ивченко С.В., Лобановой Г.А., Соболевой И.П. посвящены анализу зарубежного опыта внедрения концепции социальной ответственности, а также возможности ее адаптации в российских условиях.

В зарубежной литературе вопросу устойчивого развития посвящено больше внимания, хотя теоретические основы устойчивого развития на уровне компании освещены только частично в нескольких

фундаментальных работах, таких как книги Дж. Элкингтона, Д. Данфи и Б. Вилларда.

Многие исследователи рассматривают отдельные аспекты устойчивого развития компании: влияние устойчивого развития на операционную деятельность (ван Вассенхав Л., Кляйндорфер П., Корбетт Ч., Сингал К.), внедрение принципов устойчивого развития в управление цепями поставок (Картер К., Матос С., Роджерс Д., Холл Дж.), управление проектами с учетом принципов устойчивого развития (Аньшин В.М., Ильина О.Н., Гарайс Р., Мартинуцци Р-А., Сильвиус Г., Хуиманн М., Шиг М.). Также существуют исследования, посвященные стратегии устойчивого развития компании (например, работы Манринг С., Мура С., Портера М., Эпштейна М. и Роя М.-Дж.), однако они в основном носят описательный характер и не предлагают конкретных решений в части инструментов разработки и внедрения принципов устойчивого развития в деятельность компании.

Вопрос реализации бизнес-стратегии через проекты, программы и портфели широко освещен в литературе по управлению проектами (стандарты РМВоК, P2M, Prince 2; работы Гарайса Р., Купера Р., Морриса П.). Однако вопрос достижения стратегических целей компании в части устойчивого развития бизнеса на основе проектно-портфельной методологии требует более детального изучения, так как управление устойчивым развитием отличается от управления коммерческими аспектами деятельности компании.

Таким образом, объектом большинства исследований являются отдельные аспекты устойчивого развития: объективность формирования корпоративных рейтингов, развитие нефинансовой отчетности, механизмы внедрения стратегии устойчивого развития, экономический эффект от внедрения такой стратегии. Кроме того, часто происходит подмена концепции «устойчивого развития

компании» понятием «корпоративная социальная ответственность», что приводит к размыванию границ объекта исследования.

В условиях возрастающей важности устойчивого развития компании для получения долгосрочных конкурентных преимуществ (что подчеркивают многочисленные исследования, проводимые ассоциацией менеджеров на основе данных о российских компаниях (Коновалова Л.Н., Корсаков М.И., Литовченко С.Е., Якимец В.Н.)), возникает необходимость в создании методических основ управления устойчивым развитием на уровне компании.

Цели и задачи исследования

Цель исследования состоит в разработке концепции и организационно-методических основ реализации стратегии устойчивого развития на уровне компании.

Данная цель обусловила решение комплекса взаимосвязанных **задач:**

- уточнить понятийный аппарат концепции устойчивого развития на уровне компании;
- разработать показатель для оценки реализации стратегии устойчивого развития компании и определить критерии его измерения;
- выявить, систематизировать и обосновать факторы, мотивирующие компании к внедрению принципов устойчивого развития в текущую деятельность;
- разработать инструментарий количественной оценки зависимости между уровнем устойчивого развития компании и результатами её деятельности;
- проанализировать подходы к управлению устойчивым развитием в российских компаниях; определить характеристики существующих подходов, способствующие

и препятствующие эффективной реализации программ устойчивого развития;

- предложить и обосновать проектно-портфельный подход к управлению устойчивым развитием на уровне компании, включающий инструменты формирования портфеля проектов, а также организационный механизм управления устойчивым развитием компании.

Объект и предмет исследования.

Объектом диссертационного исследования являются российские и международные компании, внедрившие принципы устойчивого развития в текущую деятельность.

Предметом исследования являются процессы управления устойчивым развитием в компаниях в соответствии с концепцией «триединого итога».

Соответствие содержания диссертации паспорту научной специальности. Диссертация выполнена согласно паспорту специальности 08.00.05 – Экономика и управления народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – менеджмент) и содержит положения и результаты, соответствующие п. 10.11. «Процесс управления организацией, её отдельными подсистемами и функциями. Целеполагание и планирование в управлении организацией. Контроль, мониторинг и бенчмаркинг. Механизмы и методы принятия и реализации управленческих решений. Управление проектом. Управление знаниями. Риск-менеджмент. Управление производством. Современные производственные системы».

Методология и методика исследования.

Теоретическая и методологическая база диссертационного исследования представлена трудами ведущих исследователей

проблемы устойчивого развития, а также отдельных его аспектов: социальной и экологической ответственности.

Методология диссертационного исследования строится на системном подходе к изучению концепции устойчивого развития на уровне компании. В процессе работы применялись такие научные методы, как анализ, сравнение, обобщение, методы группировки, классификации, методы статистического и регрессионного анализа.

Информационную базу исследования составляют рейтинги устойчивого развития, составляемые компаниями SAM и Corporate Knights Inc.; база данных агентства Рейтер (Reuters Group plc), содержащая данные о результатах деятельности исследуемых компаний; данные о биржевом индексе устойчиво развивающихся компаний Dow Jones Sustainability Indices; Национальный Регистр нефинансовых отчетов РСПП; информационно-аналитические материалы, содержащиеся в трудах российских и зарубежных исследований по вопросам устойчивого развития; авторские материалы обследования российских компаний на предмет управления устойчивым развитием.

Разработка инструментария количественной оценки влияния уровня устойчивого развития на результаты деятельности компаний основана на регрессионном исследовании, проведенном на двух выборках: данных об уровне устойчивого развития, предоставленных SAM и Global 100. Анализ российской практики управления устойчивым развитием основан на опросе представителей компаний, предоставляющих нефинансовую отчетность по данным РСПП.

Научная новизна исследования состоит в разработке концепции и организационно-методических основ устойчивого развития на уровне компании, синтезирующих принципы устойчивого развития мирового сообщества и корпоративной ответственности и

позволяющих реализовать стратегию компании с учетом требований экономического, экологического и социального баланса.

Наиболее существенные научные результаты, полученные автором, заключаются в следующем:

1. Сформулирована концепция устойчивого развития на уровне компании на основе адаптации принципов устойчивого развития мирового сообщества к специфике корпоративного сектора.
2. Введен в научный оборот показатель «коэффициент результативности программы устойчивого развития», который может быть использован менеджментом для планирования, количественной оценки и отчетности о результатах деятельности в части реализации стратегии устойчивого развития компании.
3. Выявлены факторы, определяющие экономическую выгоду от реализации стратегии устойчивого развития компании, и разработан подход к установлению зависимости между уровнем устойчивого развития компании и результатами ее деятельности, включающий выбор источника информации об уровне устойчивого развития, критерии оценки результатов деятельности компании, регрессионную модель, учитывающую отраслевые различия между исследуемыми компаниями. Основной особенностью предлагаемого подхода является включение временных лагов в связи с долгосрочным эффектом от действий компании по устойчивому развитию.
4. Предложен механизм использования инструментов управления проектами и портфелем проектов компании для реализации концепции устойчивого развития компании,

обеспечивающий координацию управления деятельностью в области устойчивого развития.

5. Разработан метод последовательной оптимизации портфеля проектов устойчивого развития, позволяющий повысить эффективность формирования стратегической программы устойчивого развития компании.

Теоретическая и практическая значимость исследования

Теоретическая значимость исследования заключается в разработке и обосновании комплексного подхода к реализации концепции устойчивого развития на уровне компании, включающего принципы, критерии и факторы устойчивого развития компании, что позволит:

- определить специфику управления в компаниях, реализующих стратегию устойчивого развития, на основе выделенных принципов;
- количественно оценить деятельность компании в части устойчивого развития за счет использования выделенных критериев;
- оценить факторы, стимулирующие компании к реализации стратегии устойчивого развития, на основе предложенного подхода к оценке зависимости между уровнем устойчивого развития и результатами деятельности компании, позволяющий протестировать наличие влияния с учетом отраслевых различий анализируемых компаний и долгосрочного влияния от реализации стратегии устойчивого развития.

Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что концепция устойчивого развития компании, предложенная автором, позволит:

- сформировать в бизнес-сообществе общее понимание принципов, факторов и критериев устойчивого развития на уровне компании;
- обосновать необходимость внедрения принципов устойчивого развития в деятельность компаний для широкой группы стейкхолдеров, особенно для акционеров и менеджмента;
- оптимизировать механизмы управления устойчивым развитием компании на основании предлагаемого проектно-портфельного подхода.

Результаты диссертационного исследования были использованы в ООО «Кимберли Кларк».

Апробация результатов исследования.

Методологические и научные положения и рекомендации, полученные в ходе исследования, были апробированы автором в ходе докладов и выступлений: на ежегодных научных конференциях «Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования», (г. Москва, НИУ ВШЭ, 2010-2013), на молодежных научно-практических конференциях «Молодежь и управление проектами в России» (г. Москва, НИУ ВШЭ, 2011-2013), на научном семинаре факультета менеджмента «Исследование методологии управления проектами с учетом концепции устойчивого развития» (г. Москва, НИУ ВШЭ, 2012), на конференции «Предпринимательство в России и за рубежом: основные тенденции развития» (г. Иваново, 2012), на III Международной конференция молодых ученых «Экономика, финансы и менеджмент: проблемы и перспективы развития» (г. Казань, 2012), на научно-практической конференции «Инновационные технологии управления: теория и практика» (г. Одинцово, 2012), на международной научно-практической конференция «Современные

направления развития гуманитарных, юридических и экономических наук» (Греция, Халкидики, п-ов Кассандра, Каллифея, 2012), на семинаре "Project Approach to Improvement of Corporate Sustainability Level in Russian Companies" (г. Вена, Project Management Group, 2012).

Основные выводы диссертационного исследования опубликованы в 10 печатных работах общим объемом 4,8 печатных листа (вклад автора 3,6 печатных листа), в том числе 2 статьи (вклад автора 1,0 печатный лист) в научных журналах, рекомендованных ВАК для публикации основных результатов диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук.

Структура диссертации.

Поставленные цель и задачи диссертационной работы определили ее структуру.

Диссертационная работа (228 страниц) состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, включающего 178 источников (в том числе 122 источника на иностранных языках), и 9 приложений. Диссертация содержит 66 рисунков и 19 таблиц.

В первой главе диссертационного исследования «Методологические основы управления компанией с учетом принципов устойчивого развития» проведено исследование теоретико-методологической проработанности концепции устойчивого развития на уровне компании и уточнен понятийный аппарат концепции устойчивого развития компании. Во второй главе «Анализ влияния концепции устойчивого развития на деятельность компании» описана разработанная эконометрическая модель, позволяющая протестировать наличие зависимости между уровнем устойчивого развития и результатами деятельности компании, а также

интерпретированы результаты проведенного эмпирического исследования зависимости. Проведенный статистический анализ дополнен исследованием российской практики управления устойчивым развитием компании. В третьей главе «Применение методов проектно-портфельного управления к реализации концепции устойчивого развития компании» обоснована целесообразность применения инструментов проектно-портфельного управления к реализации концепции устойчивого развития компании, а также предложены такие инструменты как метод ранжирования и отбора проектов и организационный механизм управления программой УР компании.



1 МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ С УЧЕТОМ ПРИНЦИПОВ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

1.1 Устойчивое развитие: эволюция понятия

Деятельность корпоративного сектора оказывает огромное влияние на развитие общества. Бизнес влияет на экономику через создание рабочих мест и выплату налогов, на экологию через контроль над используемыми технологиями и инвестиции в защиту окружающей среды, на социальную составляющую УР страны за счет обеспечения равного доступа к рабочим местам, справедливую оплату труда, а также социальные программы различной направленности. Таким образом, УР страны невозможно без принятия бизнес-сообществом соответствующих принципов [76]

УР компании подразумевает деятельность, направленную на достижение бизнес-целей при соблюдении интересов стейкхолдеров, причем будущие поколения рассматриваются как одна из важных групп стейкхолдеров. В современных трактовках подчеркиваются три аспекта УР (Рисунок 1): экономический, экологический и социальный, иногда объединяемых в акрониме ЗР («People, planet, profit» - «люди, планета, прибыль»). Впервые такая концепция, получившая название triple bottom line (концепция триединого итога), была предложена в 1994 году Джоном Элкингтоном [77]. Деятельность и отчетность компаний в этих сферах определяет уровень их УР, характеризующей в некоторой мере степень соответствия развития компании общей концепции УР.



Рисунок 1. Концепция триединого итога

Концепция УР компании не может рассматриваться в отрыве от предшествующей ей концепции корпоративной социальной ответственности, начавшей свое формирование в качестве подхода к ведению бизнеса еще в 1950-х гг. (тогда появилась первая фундаментальная работа на эту тему - «Социальная ответственность бизнесмена» Хоурда Р. Боуэна [55], в которой анализируется, как концепция социальной ответственности может быть распространена на бизнес, а постановка корпоративных целей не только в экономической, но и в социальной сфере деятельности компании может создавать ценность для стейкхолдеров).

В настоящее время корпоративная социальная ответственность трактуется в различных научных и бизнес-сообществах по-разному. Например, в можно выделить следующие определения:

Социальная ответственность бизнеса - это добровольный вклад бизнеса в развитие общества в социальной, экономической и экологической сферах, связанный напрямую с основной деятельностью компании и выходящий за рамки определенного законом минимума [35]

Европейская комиссия в 2011 году дала следующее определение концепции корпоративной социальной ответственности: «интеграция

социальных, экологических и этических аспектов в деятельность компаний и во взаимодействие с заинтересованными сторонами на добровольной основе» [164]. В литературе по менеджменту одним из основополагающих является определение, данное Дэвисом в 1973 году (цитируется по [145]): «Корпоративная социальная ответственность – это принятие во внимание компаниями и выработка мер реагирования на проблемы, выходящие за области экономических, технологических и нормативных требований к компаниям для достижения целей в социальных и экологических аспектах наряду с традиционными экономическими целями, стоящими перед компанией».

Похожее определение: «Социальная ответственность подразумевает продолжительное во времени принятие бизнесом этических стандартов и участие в деятельности, направленной на экономическое развитие при улучшении качества жизни сотрудников и их семей, наряду с местными сообществами и обществом в целом» можно найти в статьях Линдгрин [104, 105].

Очевидно, что обязательным условием социально-ответственного поведения, как и УР, компании является добровольная вовлеченность в развитие общества.

Так как сферы деятельности, затрагиваемые корпоративной социальной ответственностью во многом совпадают с областями УР компании, многие авторы считают эти термины синонимами [83], однако в последнее время прослеживается тенденция к рассмотрению УР на уровне компании в качестве более широкой концепции. Например, Эпштейн [79, 80] рассматривает УР на уровне компании как фокусирование на создании долгосрочной ценности для инвесторов при помощи внедрения принципов развития в девяти областях: этика, руководство, прозрачность, деловые отношения,

финансовая отдача, вовлеченность общества, ценность продукта, трудовые отношения и защита окружающей среды. В некоторых современных трактовках [52] предлагается дополнительно включать моральные аспекты в критерии УР бизнеса. Общая схема взаимосвязи корпоративной социальной ответственности, УР компании и УР общества в целом, согласно представлениям большей части исследователей, представлена на рисунке (Рисунок 2).



Рисунок 2. Соотношение понятий корпоративной социальной ответственности и УР

Кроме более широкого охвата проблем, УР отличается от КСО также учетом ценности реализуемых инициатив для компании: если ответственность компании подразумевает компенсацию негативных воздействий, оправдание деятельности компаний перед общественностью, то устойчивое развитие включает анализ целесообразности подобных компенсационных действий для развития компании. Некоторые авторы определяют УР как стратегию получения конкурентных преимуществ за счет разработки и внедрения процессов производства, продуктов и услуг, отвечающих требованиям экологической безопасности и потребностям социальной составляющей [119].

Определение, подчеркивающее долгосрочную направленность УР, дано министерством устойчивого развития, окружающей среды, водных ресурсов, населения и общественности Австралии (Department of Sustainability, Environment, Water, Population and Communities): УР компании включает стратегии и мероприятия, направленные на

удовлетворение нужд существующих стейкхолдеров и нацеленные в то же время на защиту и поддержку человеческих и природных ресурсов, необходимых в будущем [161].

На основе анализа различных подходов к определению понятия УР на уровне компании, представленных в академической литературе, автором диссертационного исследования было предложено следующее определение:

Устойчивое развитие на уровне компании - это подход к управлению бизнесом, основанный на создании **долгосрочной ценности** для широкой группы **стейкхолдеров**, включающей среди прочих будущие поколения, путем управления экономическими, экологическими и социальными факторами.

При этом, по мнению автора, при устойчивом развитии компании долгосрочная перспектива включает анализ влияния деятельности компании на внешнее окружение даже после прекращения её деятельности (к данному аспекту относится, например, сохранение биоразнообразия).

Стоит также отметить, что критерии УР компании меняются во времени, и содержание понятия зависит от действующих в обществе теоретических парадигм, локальных традиций ведения бизнеса и экономического развития, периода времени [49], поэтому при исследованиях в данной области важно выделять конкретный период времени, в течение которого содержание понятия менялось незначительно. В данном исследовании за основу взяты теоретические и практические разработки в части УР, представляющие взгляд на существующие принципы и факторы УР (2008-2013 гг.) и перспективы развития концепции (на период в 5-10 лет).

1.2 Принципы устойчивого развития на различных уровнях

Можно выделить 4 значимых уровня принятия концепции УР, которые представлены на рисунке (Рисунок 3). Ниже дано краткое описание этих уровней.



Рисунок 3. Основные формы перехода к УР на различных уровнях

1.2.1 УР на глобальном уровне

Концепция УР направлена на сбалансированное, экологически безопасное социально-экономическое развитие без истощения природно-ресурсного потенциала и предполагает усиление ответственности за действия, наносящие ущерб любой группе заинтересованных лиц. При этом концепция УР описывает не конечное состояние системы, а процесс изменений в характере деятельности, при котором использование ресурсов, инвестиции,

технический прогресс и институциональные изменения согласуются с удовлетворением настоящих и будущих потребностей.

Таблица 1. Индикаторы УР с классификацией по секторам [95]:

| Группа | Показатели |
|--------------------------------------|--|
| Группа социальных индикаторов | Борьба с бедностью; демографическая динамика и устойчивость; улучшение образования, осведомленности и воспитания общества; защита и улучшение здоровья людей; улучшение развития населенных мест. |
| Группа экономических индикаторов | Международная кооперация для ускорения УР и связанная с этим местная политика; изменение характеристик потребления; финансовые ресурсы и механизмы; передача экологически щадящих технологий, сотрудничество и создание потенциала. |
| Группа экологических индикаторов | Сохранение качества водных ресурсов и снабжения ими; защита океанов, морей и прибрежных территорий; комплексный подход к планированию и рациональному использованию земельных ресурсов; рациональное управление уязвимыми экосистемами, борьба с опустыниванием и засухами; содействие ведению устойчивого сельского хозяйства и развитию сельских районов; борьба за сохранение лесов; сохранение биологического разнообразия; экологически безопасное использование биотехнологий; защита атмосферы; экологически безопасное управление твердыми отходами и сточными водами; экологически безопасное управление токсичными химикатами; экологически безопасное управление опасными отходами; экологически безопасное управление радиоактивными отходами. |
| Группа институциональных индикаторов | Учет вопросов экологии и развития в планировании и управлении для УР; национальные механизмы и международное сотрудничество для создания потенциала в развивающихся странах; международный институциональный порядок; международные правовые механизмы; информация для принятия решений; усиление роли основных групп населения. |

Таким образом, УР базируется на следующих основных принципах:

1. Обеспечение сбалансированности экономического и экологического аспектов развития – достижение такой степени развития, когда экономическая деятельность не наносит ущерба экологии.
2. Обеспечение сбалансированности экономического и социального аспектов развития – максимальное использование тех ресурсов, которые дает экономическое развитие, в интересах населения.

3. Решение задач, связанных с развитием, не только в интересах нынешнего поколения, но и будущих поколений, имеющих равные права на ресурсы.

На глобальном уровне переход к УР предполагает установление и выполнение определенных принципов осуществления деятельности, влияющей на внешнее окружение. Эти принципы закреплены в соответствующих международных документах (например, «Повестка дня на XXI век» [28, 122], принятая конференцией ООН по окружающей среде и развитию в Рио-де-Жанейро в 1992 году), а также решение отдельных конкретных вопросов планетарного значения на основе многосторонних договоров и конвенций, (например, Конвенции об изменении климата).

«Повестка дня на XXI век», базирующаяся на докладе Комиссии Брундтланд [122], явилась эталонным образцом для национальных программ по переходу к УР, разработать которые на Конференции ООН рекомендовали всем государствам мира.

1.2.2 УР на национальном уровне

Основу УР на национальном уровне составляют продуманная экологическая, социальная и экономическая политика, демократические институты, отвечающие потребностям людей, правопорядок, обеспечение равенства прав, меры по борьбе с коррупцией и создание благоприятных условий для инвестиций.

На национальном уровне УР рассматривается в трех аспектах:

1. Экономический рост и справедливость - применение комплексного подхода к стимулированию долгосрочного экономического роста.
2. Сохранение природных ресурсов и охрана окружающей среды – поиск экономически приемлемых решений в

вопросах сокращения потребления ресурсов и уменьшения загрязнения окружающей среды.

3. Социальное развитие – удовлетворение потребностей людей в рабочих местах, продовольствии, образовании, энергии, медицинской помощи, воде и санитарии; бережное отношение к культурному и социальному разнообразию; соблюдение прав различных групп стейкхолдеров; в том числе обеспечение возможностей всех членов общества участвовать в принятии решений, влияющих на их дальнейшую судьбу.

УР на уровне государства оказывает влияние на приток капитала в страну. Некоторые банки (например, швейцарский банк Sarasin [170]) полагают, что возможности государства отвечать по своим обязательствам (другими словами, кредитный рейтинг страны) тесно связаны с доступными в долгосрочной перспективе ресурсами. Оценка государственных облигаций с применением критериев УР позволяет инвесторам учесть социальные и экологические факторы при принятии инвестиционных решений.

Для развития экономики необходимы ресурсы, однако стабильное и УР в долгосрочной перспективе должно поддерживать эффективным использованием имеющихся ресурсов. Поэтому Sarasin в своей методологии сопоставляет два показателя: объемы имеющихся ресурсов страны и эффективность их использования (Рисунок 4). Наиболее привлекательными являются страны, богатые ресурсами (такие, как Австралия, Бразилия); страны, с низким уровнем имеющихся ресурсов, но эффективно использующие их (Япония, Голландия, Германия); страны, привлекательные по обоим показателям (Швейцария, Швеция). На другом конце шкалы привлекательности страны с недостаточными ресурсами

(измеренными по потреблению): Греция, США, многие азиатские и африканские страны, а также страны с достаточным запасом ресурсов, но неэффективно их использующие, особенно выделяется Россия.

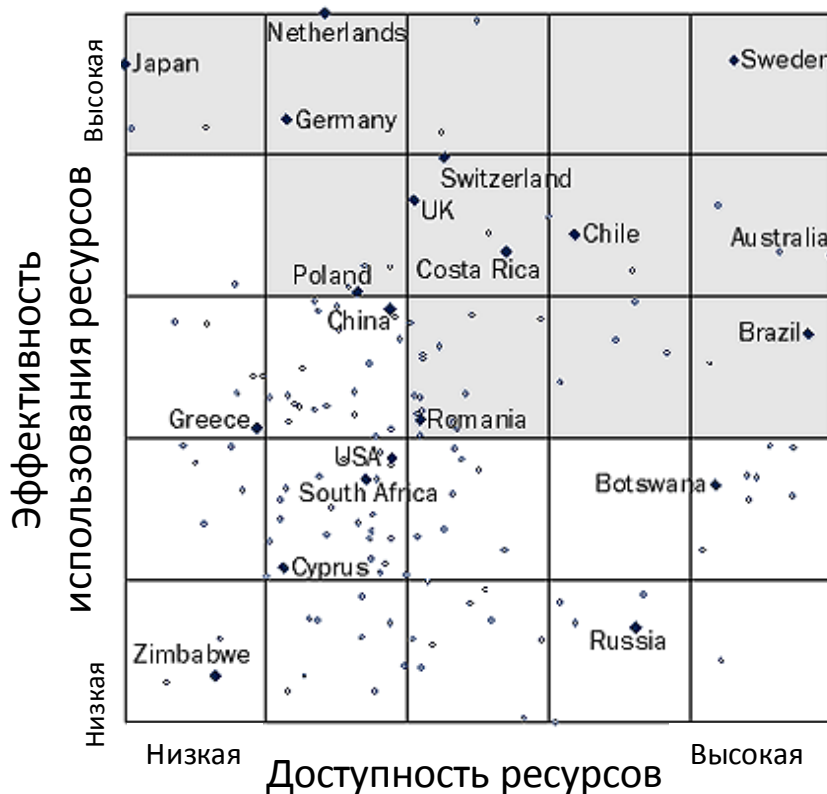


Рисунок 4. Матрица УР стран по методологии Sarasin [170]

Таким образом, наиболее комплексные меры по переходу к УР необходимы на национальном уровне (по сравнению с глобальным уровнем), где формируются конкретные направления и условия функционирования экономических субъектов в соответствии с принципами УР. Конкретизация приоритетных направлений решения проблем в области УР, механизмов и финансовых источников их реализации, контроля и корректировки осуществляется в рамках национальных планов действий.

В соответствии с «Концепцией перехода Российской Федерации к устойчивому развитию», утвержденной Указом Президента РФ от 1 апреля 1996 г. № 440 [17], к числу основных направлений перехода России к УР относятся:

1. Создание правовой основы перехода к УР, включая совершенствование действующего законодательства, определяющего, в частности, экономические механизмы регулирования природопользования и охраны окружающей среды.
2. Разработка системы стимулирования хозяйственной деятельности и установление пределов ответственности за ее экологические результаты, при которых биосфера воспринимается уже не только как поставщик ресурсов, а как фундамент жизни, сохранение которого должно быть неременным условием функционирования социально-экономической системы и ее отдельных элементов.
3. Оценка хозяйственной емкости локальных и региональных экосистем страны, определение допустимого на них антропогенного воздействия.
4. Формирование эффективной системы пропаганды идей УР и создание соответствующей системы воспитания и обучения.

Таким образом, основное внимание направлено на экологический аспект УР.

Идеи Концепции перехода Российской Федерации к УР развивает выпущенный в 2002 году Комиссией Государственной Думы по проблемам УР документ – «Основные положения стратегии устойчивого развития России» [22], в котором подробно рассматриваются основные положения стратегии УР Российской Федерации. Также фундаментальным трудом, развивающим идеи Концепции перехода Российской Федерации к УР и систематизирующим научные подходы к решению проблемы на государственном уровне, является «Стратегия и проблемы устойчивого развития России в XXI веке» [38].

Принципиальным в российской Концепции является соотношение процессов улучшения качества жизни людей и социально-экономического развития с пределами хозяйственной емкости биосферы: «УР — это стабильное социально-экономическое развитие, не разрушающее своей природной основы. Улучшение качества жизни людей должно обеспечиваться в тех пределах хозяйственной емкости биосферы, превышение которых приводит к разрушению естественного биотического механизма регуляции окружающей среды и ее глобальным изменениям» [17]. Имеется и ряд других документов, в которых отражены долгосрочные и краткосрочные экологические приоритеты страны, в частности, Национальные планы действий по охране окружающей среды [22].

Исходя из идеологии УР во многих странах (в том числе и в России) стало распространяться государственное регулирование деятельности предприятий в обозначенных областях с применением различных форм контроля и экономических рычагов. Однако между национальным и корпоративным уровнем существует региональный (или локальный) уровень, который в целом похож на национальный уровень: он предполагает развитие в рамках принятого в стране направления, но характеризуется большей степенью детализации.

1.2.3 УР на региональном уровне

Переход к УР страны возможен только тогда, когда обеспечивается УР всех ее регионов. Проблемы, решаемые в каждом регионе, должны соответствовать федеральным задачам, но при этом необходим учет местных особенностей.

УР региона предполагает экономически эффективное, социально-ориентированное и экологически допустимое развитие социально-экономической системы в целом. Современные стандарты

УР предполагают, что экономика в равной степени должна быть ориентирована как на удовлетворение потребностей населения в настоящем времени, так и на сохранение возможностей для будущих поколений [20].

Особое значение городов, как центров реализации принципов УР, было подчеркнуто на Европейской конференции по УР больших и малых городов в Аалборге в 1994 году, где была принята «Хартия городов Европы за устойчивое развитие (Аалборгская хартия)». В этом документе отмечается, что «Во всех направлениях местной политики следует основываться на общих принципах УР и, учитывая сильные стороны каждого конкретного города, разрабатывать местные стратегии УР».

На втором Всемирном саммите по проблематике «Города и устойчивое развитие» (Манчестер, Великобритания), прошедшего в июне 1994 года, обсуждались направления УР городов в связи с проблемами транспорта, преодоления бедности, задачами здравоохранения, занятости, финансов и распределения ресурсов. Следствием внимания мирового сообщества к данной проблематике явилось появление специальной программы «Устойчивое развитие городов», поддерживаемой центром ООН по населенным пунктам. В этой программе участвуют города более 80 стран мира.

По определению ООН, в устойчиво развивающемся городе «достижения в общественном, экономическом, и физическом развитии постоянны. Устойчивый город постоянно обеспечен природными ископаемыми, от которых зависит УР. Устойчивый город поддерживает длительную безопасность жителей, в том числе и от природных катастроф» [82]. Другими словами, УР города обеспечивает безопасность и высокое качество жизни его населения. Вопросу оценки результатов в области УР на региональном уровне

посвящены работы таких российских ученых, как Соловьева С.В., Бобылев С.Н. [10, 33].

В мире в городах, перешедших на принципы УР, существует практика разработки городских стратегий, в которых определяется общая концепция развития всех основных сфер жизнедеятельности города на средне- или долгосрочную перспективу. При этом учитывается специфика общего состояния города. Разработка стратегии города на принципах УР, интегрирующих экономические, социальные и экологические цели и задачи городского сообщества, предлагает комплексные и компромиссные решения городских проблем.

Примеры городов, имеющих стратегии, направленные на УР:

- 1) Стратегия управления ростом «Оттава - 2020»;
- 2) Канберра – план развития города на 30 лет состоит из трех взаимосвязанных частей – Социальный план, Территориальный план и План экономического развития;
- 3) Стратегический план развития Мельбурна до 2030 года;
- 4) Стратегический план устойчивого развития города Новосибирска на основе сбалансированности экономической, экологической и социальной сфер развития [37].

1.2.4 УР на уровне компании

Обеспечение устойчивого эффективного развития предприятия находит свое отражение в достижении систем целей (социальных, экономических, технических и экологических) на основе последовательного осуществления принципа ответственности перед обществом. В этом случае прибыль не является уже конечной целью, на которую должна ориентироваться управленческая деятельность.

Она является одной из экономических целей и выполняет важную функцию - выступает средством достижения всей системы целей [29].

На уровне компаний развитие в соответствии с принципами УР подразумевает деятельность в рамках концепции триединого итога.

- Экономический аспект покрывает не только финансовые показатели компании – он также нацелен на анализ вклада компании в развитие национальной экономики и на описание ее экономической стратегии развития. В этой области среди основных показателей можно встретить данные отчета о прибылях и убытках, размеры инвестиций в интеллектуальный капитал, внутренние и внешние социальные программы, результаты оценки удовлетворенности потребителей, сведения о качестве продукции.
- Социальная сфера включает вклад компании в охрану труда и здоровья персонала, социальные программы помощи населению, в которых приняла участие компания, доказательство соблюдения ею прав человека. Основные показатели данного раздела описывают существующие на предприятии правила управления персоналом, корпоративный кодекс фирмы, отношения компании с населением.
- Третий, экологический, аспект направлен на защиту окружающей среды и относится к применяемым компанией технологиям для поддержания экологического баланса. В этом сфере имеют значение показатели потребления энергии, водных и прочих ресурсов, данные о выбросах различных категорий загрязняющих веществ.

В России роль национального стандарта в области ответственного поведения компаний выступает «Социальная хартия российского бизнеса» [36], опубликованная Российским союзом промышленников и предпринимателей (РСПП) в 2005 году. Социальная хартия — это свод принципов ответственной деловой практики. Компании могут использовать содержание Социальной хартии для формулирования собственной миссии, ценностей, постановки управленческих целей, направленных на достижение сбалансированного УР. Одновременно хартия выступает в роли методологического инструмента, очерчивающего общие границы и направления ответственности компаний, что повышает сравнимость действий разнородных компаний.

В настоящее время не существует единого подхода к адаптации деятельности бизнеса под УР, однако выделяются некие общие тренды в процессе трансформации компании. Например, в работе Данфи [74] выделяются шесть фаз, которые проходит компания на пути к УР (Рисунок 5).

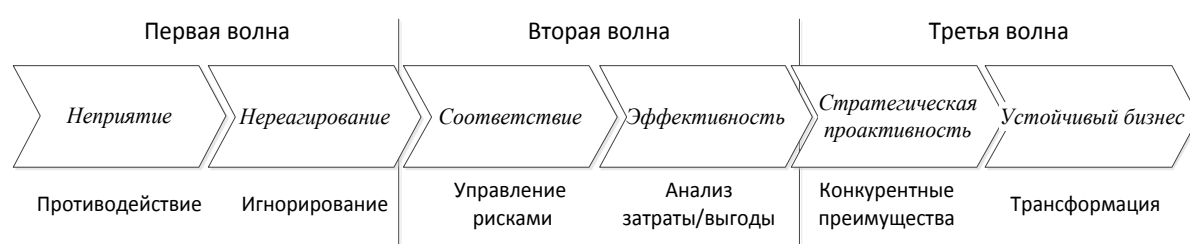


Рисунок 5. Фазы внедрения концепции устойчивого развития компании [74]

1. *Непритие* подразумевает такое отношение руководства компании, при котором все ресурсы: сотрудники, общество, инфраструктура и окружающая среда – используются для получения экономической выгоды в краткосрочной перспективе. Сотрудники рассматриваются как один из ресурсов компании; развитию талантов, безопасности и охране труда не уделяется должное внимание. В компании принято

мнение о том, что цель фирмы – максимизировать прибыль, без учета внешних эффектов и требований стейкхолдеров. Компания не принимает во внимание негативное влияние своей деятельности на окружающую среду и активно выступает против введения ограничений на деятельность, затрагивающую интересы общества в целом.

2. *Нереагирование* скорее происходит от недостатка осведомленности, чем от активного непринятия корпоративной этики, выходящей за пределы экономических интересов. Многие компании, находящиеся на данной фазе, выстраивают свою деятельность по тем принципам, на которых она строилась в прошлом веке, действуя традиционными способами, которые не учитывают принцип УР при принятии стратегически значимых решений. Стратегия в области человеческих ресурсов обычно направлена на создание и поддержание рабочего коллектива, подчиняющегося корпоративной политике. Вопросы в области социального и экологического влияния фирмы по мере возможностей игнорируются.
3. *Соответствие* предполагает фокусирование на снижении рисков нарушения обязательных требований к компании со стороны стейкхолдеров (в области охраны труда, дискриминации, экологических последствий деятельности). На данном этапе руководство компании подчеркивает необходимость соответствия образу ответственного работодателя и концепции корпоративного гражданства в части обеспечения безопасности на рабочем месте и избегания нежелательных действий в области экологии, которые могут привести к негативной реакции общества на поведение компании. Однако стратегия УР характеризуется реактивными

действиями, направленными на адаптацию к уже изменившимся законодательным требованиям или общественным ожиданиям в области УР компании.

4. *Эффективность* отражает растущую осведомленность руководства компании о преимуществах проактивного внедрения практик УР. В частности, политики в области управления персоналом и экологического менеджмента используются для того, чтобы снизить издержки и повысить эффективность ведения бизнеса. К примеру, компании могут начать осознавать тот факт, что отходы их производства могут быть ценным ресурсом для другой фирмы, а инвестиции в обучение персонала сказываются на уровне качества производимой продукции/оказываемых услуг. Таким образом, внедрение практик, характеризующих развитие бизнеса как устойчивое, требует повышения затрат, но и также сказывается на получении дополнительных выгод (прямо или косвенно). С этого момента начинается внедрение принципов УР в деятельность компании.
5. *Стратегическая проактивность* начинается с момента, когда УР становится неотъемлемым элементом стратегии развития бизнеса и рассматривается как средство создания потенциальных конкурентных преимуществ компании. Руководство на этом этапе стремится позиционировать свою компанию как лидера в использовании практик УР (политик в области управления персоналом, развитыми средствами коммуникациями со стейкхолдерами, качественными продуктами, не загрязняющими окружающую среду). Приверженность принципам УР напрямую связана с ожиданием долгосрочных выгод для компании

6. Устойчивый бизнес – финальная фаза, на которой руководство компании полностью принимает идеологию деятельности в рамках УР. Если это выгодно для компании, то традиционная цель – обеспечение доходности для инвесторов – достигается, однако приоритетной является цель обеспечения социального развития и охраны окружающей среды.

Существуют и другие модели устойчивого развития, основанные на стадиях [113, 118, 158].

Принятие решений о деятельности в области УР компании является достаточно сложным процессом, прежде всего из-за межфункционального характера необходимых изменений. Именно поэтому в организации должна действовать формальная система, поддерживающая программу УР, обязательно включающая такие элементы как контроль со стороны менеджмента, система оценки результатов, система мотивации, нацеливающая сотрудников на достижение стратегических целей.

Для этой цели Марком Эпштейном была предложена модель управления УР компании [80, 81]



Рисунок 6. Модель управления УР компании

Эта модель предлагает подход для анализа, оценки и управления драйверами УР компании. Она была исследована и протестирована как теоретиками, так и практиками в области менеджмента. По мнению авторов модели, ее использование приводит к пониманию влияния решений, принимаемых в компании, на показатели деятельности компаний с точки зрения финансового, социального и экологического аспектов. Наряду с оценкой результатов деятельности, модель позволяет согласовывать и координировать деятельность по разным направлениям, мотивировать сотрудников и выделить влияние действий, предпринимаемых компанией, на результаты развития социального и экологического направлений.

Несмотря на логичность предлагаемой модели, ее практическая реализация может вызвать затруднения ввиду того, что отсутствуют организационные схемы, позволяющие определить ответственных за конкретные процессы. Автором диссертационного исследования был проведен анализ систем управления, используемых в компаниях на практике, который будет представлен в Главе 2.

Концепция стейкхолдеров

Так как УР компании представляет собой новую концепцию бизнеса, ориентированную на учет потребностей всех стейкхолдеров компании, то при разработке стратегии необходимо анализировать множество групп заинтересованных лиц, проявляющих интерес к данному вопросу (Рисунок 7):

- бизнес-партнеры, особенно зарубежные, на уровне корпоративной политики устанавливают требования к экологической чистоте продукции, соблюдению прав потребителей, обеспечению безопасности условий труда и так далее;

- внешние инвесторы все чаще учитывают показатели качества корпоративного управления, экологической и социальной результативности деятельности компаний при принятии инвестиционных решений. Такая информация используется для оценки уровня УР компаний, качества управления нефинансовыми рисками;
- представители властных структур различного уровня обращают внимание на позиции и практику компаний в отношении участия в развитии территорий присутствия. Оценка вклада компании в решение социально-экономических, а также экологических проблем влияет на построение отношений с представителями власти;
- представители местных сообществ (в том числе, общественные организации) также заинтересованы в сбалансированном развитии регионов по всем аспектам УР;
- клиенты заинтересованы в качестве продукции, а также в репутации компании-производителя. Многие потребители в настоящее время начинают обращать внимание на применение компаний практик управления с учетом принципов УР. Кроме того, в секторе b2b клиенты требуют от поставщика определенного уровня УР;
- квалифицированные специалисты, выпускники учебных заведений, которые выбирают место работы, могут ориентироваться на принципы УР компании. Через внедрение принципов УР в текущую деятельность, компания может создавать конкурентное преимущество в кадровой политике.



Рисунок 7. Основные группы стейкхолдеров

Сравнительный анализ основных типов стейкхолдеров компании представлен в таблице (Таблица 2). Стейкхолдеры оказывают значительное влияние на результаты деятельности компании, так как определяют доступ компании к тем или иным ресурсам [16]. После определения интересов основных групп стейкхолдеров компании выбирают индикаторы, позволяющие установить, достигла ли компания целевых показателей для каждой группы стейкхолдеров.

Таблица 2. Основные группы стейкхолдеров компании

| Тип стейкхолдера | Основные цели | Интересующие показатели | Ресурсы влияния на компанию |
|------------------|---|---|---|
| Потребители | Повышение привлекательности продукции компании для потребителей | Качество, цена, функциональность, уровень сервиса | Отказ от приобретения Требования снижения цен, улучшение качества продуктов и сервиса |
| Акционеры | Повышение инвестиционной привлекательности | Стоимость компании, доля рынка, объем продаж, доход на акцию | Изъятие основного капитала, прибыли в форме дивидендов Смена менеджмента |
| Сотрудники | Повышение привлекательности предприятия для его сотрудников | Уровень оплаты труда, соцпакет, условия труда, повышение профессионального уровня | Снижение производительности труда Несоблюдение трудовой и производственной дисциплины |
| Государство | Содействие УР государства | Налоги, занятость, соблюдение законов | Изменение налогового режима Законодательное регулирование бизнеса Финансовая и информационная поддержка |
| Общество | Содействие повышению благосостояния общества | Уровень загрязнения окружающей среды, реализация социальных программ | Формирование положительного или отрицательного имиджа компании Борьба за улучшение среды |

Наиболее важными группами стейкхолдеров, принимающими во внимание уровень УР компании, являются внутренние стейкхолдеры: *сотрудники* и *потребители продукции* компании (их роль в формировании корпоративной политики УР отмечают 56% респондентов исследования Grant Thornton IBR [69]).

Ответственное поведение компании может привести к изменению восприятия ее продукции потребителями: имидж устойчиво развивающейся компании (в том числе, в области экологии) может проецироваться на продукт и повышать лояльность существующих потребителей, а также расширять рынок за счет новых потребителей. Примером этому является «эко-продукция», набирающая популярность. В Европе потребители, систематически ищущие экологически чистую продукцию на полках магазинов, составили в 2008 году 34% по сравнению с 32%; в 2007г., согласно исследованию, проведенному VCG [62]. Помимо увеличения доли рынка, имидж устойчиво развивающейся компании в ряде случаев позволяет повысить наценку на продукцию [145]. Согласно опросу VCG [62] для 24% потребителей более высокая стоимость экологически чистой продукции приемлема.

Кроме того, соблюдение определенных стандартов в сфере УР может являться необходимым условием контракта. Так, все поставщики компании Walmart должны соответствовать ряду требований по части внедрения принципов УР (согласно корпоративным отчетам в области УР [169]).

Другой целевой группой являются *сотрудники*. Существует ряд исследований, показывающих, что сотрудники в социально-ответственных и устойчиво-развивающихся компаниях лучше мотивированы и демонстрируют большую производительность труда.

Также таким компаниям проще набирать новых сотрудников и бороться с текучестью кадров [127].

Наконец, деятельность в области повышения уровня УР и особенно отчетность о проведении соответствующих мероприятий часто направлена на то, чтобы предстать в нужном свете перед лицом *общественных организаций*.

Еще одной группой стейкхолдеров, для которых важен уровень УР компании, являются акционеры. В связи с недавним финансовым кризисом и с учетом возрастающего интереса к проблемам глобального потепления, дефициту природных ресурсов и воды, институциональные инвесторы все чаще пересматривают свой подход к инвестициям. Они начинают обращать большее внимание на компании, отличающиеся высоким уровнем УР, то есть, компании, способные создать ценность в долгосрочном периоде [50; 135].

Интересы инвесторов, связанные со стратегией УР компании, можно свести к четырем областям:

- *Прибыль* – важный фактор для большинства инвесторов. Необходимо показать, что предлагаемая стратегия УР приведет к увеличению прибыли (за счет снижения издержек, повышения маржи и/или увеличения объема продаж)
- *Премия за риск* – значимый показатель восприятия цен акций компании рынком. Стратегия УР снижает риски компании, более того рейтинговые агентства в настоящее время учитывают уровень УР так же, как показатель долг/собственный капитал – как напрямую влияющий на стоимость привлечения капитала
- *Привлечение капитала* – как будет показано в Главе 2.1.1, все большее количество институциональных инвесторов

обращают внимание на УР компании, поэтому принятие стратегии УР является обязательным для обеспечения притока капитала в будущем, особенно в случае необходимости привлечения стратегических инвесторов

- *Стоимость нематериальных активов* - значительная составляющая рыночной стоимости компании. Нематериальные активы в условиях конкуренции являются важным фактором, определяющим успех компании. Многие нефинансовые факторы стоимости компании связаны со стратегией УР: лидерство, прозрачность, человеческий капитал. Корреляция УР и нематериальной составляющей стоимости компании подтверждается исследованиями: Ernst and Young показали, что деятельность в области социального и экологического развития стабильно относится к десяти наиболее значимым факторам стоимости, определяющим 90% отклонений в оценках компаний [178].

Публичные компании должны реализовывать те стратегии, которые обеспечивают выигрыш для акционеров, однако многие профессионалы в финансовой сфере еще не знакомы с концепцией УР. Поэтому менеджмент компании несет ответственность за коммуникации и представление стратегии УР как перспективной для компании [151, 152]. Растущее количество институциональных инвесторов, обращающих внимание на индикаторы, относящиеся к стабильности будущего компании, является одним из стимулов для принятия стратегии УР. Кроме того, еще одним доводом в пользу такой стратегии является тот факт, что последние тенденции на развитых рынках капитала связаны с возрастающей ролью нефинансовых факторов инвестиционной привлекательности: от 20 до 40% стоимости компании составляют ее нематериальные активы, в

том числе, репутация, стратегия, открытость [134]. Это говорит о том, что финансовые аналитики в дальнейшем будут обращать внимания на уровень УР компании, что повлияет на оценку компании рынком.

Ключевым вопросом в работе с акционерами является коммуникация. Если подход компании к УР не позиционируется как определяющий фактор ее будущих успехов, стратегия не может реализоваться успешно. На практике лицо, ответственное за УР в компании взаимодействует напрямую с теми инвесторами, которые заинтересованы в УР бизнеса (социально-ответственные инвесторы), но чаще всего не поддерживают контакт с основной массой инвесторов. Вместо этого используются не прямые формы взаимодействия, которые слабо раскрывают потенциальные выгоды от УР.

Принципы УР на уровне компании

Независимо от того, с чем связано использование практик повышения уровня УР компании: забота об обществе и окружающей среде, регулирующие законодательные нормы, давление стейкхолдеров или экономические выгоды, - особое внимание должно уделяться процессу интеграции этих практик в деятельность компании. Хотя всё большее число топ-менеджеров признает важность повышения уровня УР для долгосрочных результатов деятельности компании, проблемы, возникающие при осуществлении соответствующих мероприятий, заслуживают отдельного внимания.

Первой проблемой для формирования стратегической программы УР является **постановка четких и измеримых целей**. Эта проблема вызвана тем, что повышение уровня УР в корне отличается от внедрения других организационных стратегий. К примеру, производственные цели ставятся исходя из явной связи с прибылью

организации. Долгосрочный эффект от инновационной стратегии оценить достаточно сложно, однако промежуточным результатом являются новые продукты или процессы, а конечная цель так же формулируется в терминах прибыли. Однако для стратегической программы УР первоочередная задача – одновременное достижение целей по трем направлениям: социальным, экологическим и экономическим аспектам. Эффект от социальных и экологических направлений деятельности обычно характеризуется отложенным во времени эффектом и сложностью точной оценки.

Второй проблемой, с которой на практике сталкиваются менеджеры, пытающиеся внедрить принципы УР в деятельность компании, это **рамки финансовой стороны деятельности компании**. Так как менеджмент компании зачастую вынужден достигать краткосрочные финансовые цели (нередко в ущерб долгосрочным результатам), интеграция практик УР зависит от возможностей финансирования. В том случае, когда улучшение по одному из факторов сопряжено с улучшением экономического аспекта деятельности (например, сокращение потребления энергии), вероятность реализации проекта выше, чем в случае, когда улучшаются показатели только в области экологии или социальной сферы деятельности. Так как большинство мероприятий по повышению УР требуют значительных инвестиций, менеджеры вынуждены взвешивать плюсы и минусы действий.

Еще одним вопросом, требующим внимания, является **реакция стейкхолдеров**. На практике реакции различных заинтересованных лиц на различные мероприятия может варьироваться. Это может быть связано со сменой приоритетов компании или общества, изменением уровня стоимости тех или иных мероприятий в области УР компании.

Таким образом, анализ иерархии принципов устойчивого развития, начиная от национального уровня, и особенностей реализации концепции на уровне компании позволил автору диссертационного исследования выделить следующие принципы устойчивого развития на уровне компании:

1. Принцип ценностей: учет принципов устойчивого развития при формулировании миссии компании: принятие ценностей, соответствующих ожиданиям общества в качестве основополагающих ценностей компании.
2. Принцип баланса: включение требований социального, экологического и экономического баланса в процесс стратегического планирования компании (включая идентификацию и анализ стратегических опций, а также постановку целей).
3. Принцип временного горизонта: расширение горизонта стратегического планирования с учетом экологических, социальных и экономических факторов, оказывающих влияние в долгосрочной перспективе (в том числе, после прекращения деятельности).
4. Принцип интеграции: интеграция критериев оценки влияния на экологическое, социальное и экономическое развитие общества в основные бизнес-процессы компании.
5. Принцип вовлеченности: привлечение представителей стейкхолдеров к процессу формирования программы устойчивого развития, постановке стратегических целей в части устойчивого развития и контролю их выполнения.
6. Принцип прозрачности: повышение подотчетности и прозрачности в отношениях со стейкхолдерами в части

деятельности компании в области устойчивого развития, создание соответствующей системы отчетности.

Подходы к внедрению принципов УР в деятельность компании разрабатываются исследователями в области стратегического менеджмента и организационных изменений [94, 98, 107], однако в настоящее время отсутствует системный взгляд на проблему.

1.3 Ключевые показатели устойчивого развития на уровне компании

Критерии УР на уровне компании разрабатываются как в бизнес-сообществе, так и в отдельных академических исследованиях [97, 101, 160]. Наличие критериев необходимо с одной стороны для целеполагания в компании, с другой стороны – для оценки действий компаний стейкхолдерами. Для количественной характеристики этого аспекта деятельности используется понятие «уровень устойчивого развития», в общем виде определяемый как расчетная величина, определяющая степень соответствия характеристик компании критериям оценщика.

1.3.1 Методология SAM

Оценка уровня УР компаний, входящих в индекс устойчивого развивающихся компания Dow Jones Sustainability Index, осуществляется инвестиционной компанией SAM [173] (в 2013 году переименована в RobecoSam). Многие компании публикуют результаты своей деятельности в области УР, однако в отдельных областях (например, развитие потенциала сотрудников или инновационный менеджмент) отчетность все ещё нельзя назвать качественной. Поэтому SAM проводит собственное исследование уровня УР при помощи анкет, рассылаемых компаниям. К участию в

исследовании приглашаются самые крупные компании, по информации Dow Jones Global Total Stock Market Index [166]

Оценка уровня УР, проводимая SAM, базируется на достаточно подробной анкете. Вопросы касаются трех областей: экономического, социального развития и развития в области окружающей среды (экологического развития), - которые могут быть поделены на общие и отраслевые критерии (Рисунок 8). Подход SAM выходит за рамки традиционного анализа окружающей среды, управления и социального развития (ESG) и включает другие нематериальные составляющие успеха организации, такие как инновационный менеджмент, отношения с потребителями, бренд менеджмент. Другими словами, вопросы касаются широкого списка аспектов, имеющих долгосрочный характер и влияющих на результаты деятельности компании.



Рисунок 8. Методология оценки SAM

Анкета включает около 100 вопросов, касающихся общих и специфичных для отрасли критериев. Общие вопросы относятся к корпоративному управлению, организации труда, привлечению и развитию талантов, качеству отчетности о деятельности в области защиты окружающей среды и социальной ответственности. Отраслевые критерии, напротив, конкретны и включают, например «УР лесного хозяйства» для лесной промышленности, «стратегии повышения доступности лекарств» для фармацевтики, «устаревание

парка» для авиакомпаний. Для расчета общего уровня УР вопросы взвешиваются с учетом их значимости для той или иной отрасли.

С течением времени вес отраслевых критериев в общей оценке неуклонно рос с 30% в 1999 году до 57% в 2009 году. Это показывает, что SAM считает возможности и риски УР относительно отрасли основополагающими для долгосрочной успешности компаний. В каждой отрасли SAM выделяет лидеров по уровню УР, а также компании с наиболее существенными положительными изменениями уровня УР. Кроме того, стоит отметить, что вес экономических, социальных и экологических критериев также зависит от отрасли. Например, для предприятий переработки отходов экологический критерий более важен, чем для компаний, оказывающих потребительские услуги (Рисунок 9).

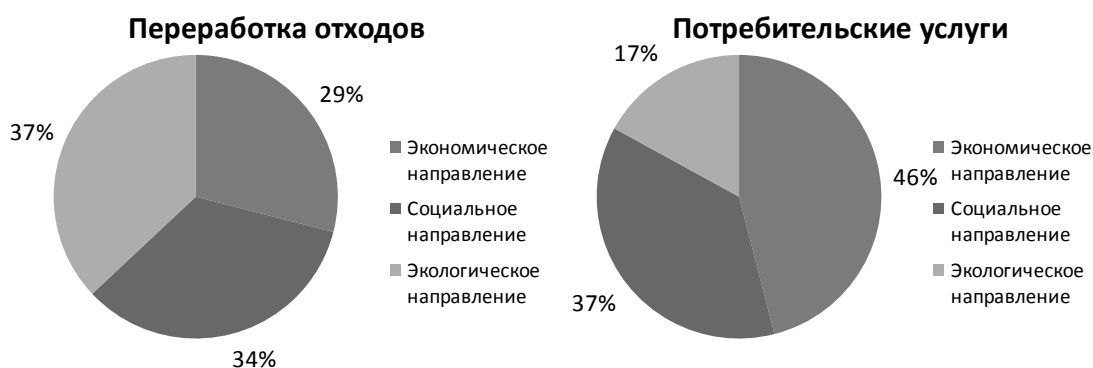


Рисунок 9. Различные веса критериев для разных секторов. Источник: SAM

Согласно методологии оценки УР компании, предлагаемой SAM, в рамках трех направлений развития (экономической, экологической и социальной) выделяются отдельные группы показателей, представленные в таблице (Таблица 22):

Соответствие обозначенным критериям особенно важно потому, что заинтересованные лица обычно реагируют не на сами действия компаний в области повышения уровня УР, а на оценку этих действий компетентными игроками рынка. В области УР бизнеса SAM является

признанным экспертом, поэтому конечная оценка, предоставленная этой компанией, является индикатором для рынка.

1.3.2 Методология Global 100

Оценка, выполняемая в рамках составления рейтинга устойчиво развивающихся компаний Global 100 [175], проводится компанией Corporate Knights,. Из крупнейших компаний, чьи акции торгуются на бирже, аналитики с помощью процедуры скрининга отбирают группу компаний, уровень УР которых затем оценивает по 12 показателям (Рисунок 10).



Рисунок 10. Формирование выборки для составления рейтинга УР Global 100 в 2013 году

Итоговый расчетный показатель находится в диапазоне 0-100% и рассчитывается, как среднее значение ключевых показателей, применимых к данной отрасли; все показатели анализируются по отношению к среднему по отрасли. Подробное описание расчета показателей уровня УР компаний представлено в таблице (Таблица 3).

Таблица 3. Ключевые показатели УР по методологии Global 100 (на 2013 год)

| Global 100 KPI | Показатель | Обоснование |
|---------------------|--|--|
| Энергоэффективность | Выручка (млрд. долл.) / общее количество потребленной энергии (гигаджоули) | Доступность энергии и ее стоимость становится одной из самых важных проблем современного бизнеса. Рост стоимости энергии, а также волатильность цен может привести к сокращению эффективности работы компаний, особенно в энергоемких отраслях |

| Global 100 KPI | Показатель | Обоснование |
|---|---|---|
| Эффективность в части выбросов парниковых газов | Выручка (млрд. долл.) / объем выбросов CO ₂ и его эквивалентов (тонн) | Явные и неявные затраты на выбросы в атмосферу в долгосрочной перспективе оказывают влияние на эффективность и конкурентоспособность компании |
| Эффективность в части использования воды | Выручка (млрд. долл.) / общий объем сбросов воды (м ³) | Вода исключительно важна для производственных процессов в отдельных отраслях, таких, как например нефтегазовая и химическая отрасли. Перерывы в поставках воды могут вести к снижению уровня производства, что негативно сказывается на конкурентоспособности компании. |
| Эффективность в части выбросов отходов | Выручка (млрд. долл.) / общий объем выбросов отходов (тонн) | Высокая эффективность в части обращения с отходами говорит о более эффективных производственных процессах, а также о снижении затрат на утилизацию |
| Инновационный потенциал | Средние затраты на НИОКР за последние три года (млрд. долл.) / средний объем продаж за период (млрд. долл.) | Инновационные компании показывают лучшие результаты в освоении новых рынков и управлении рисками. Особенно важен этот показатель в наукоемких отраслях, таких как информационные технологии, фармацевтика. |
| Доля уплаченных налогов | Уплаченные налоги за последние 5 лет (млрд. долл.) / EBITDA за последние пять лет (млрд. долл.) | Компании, которые платят значительно меньше налогов, чем их конкуренты, подвержены риску вмешательства со стороны регулирующих органов |
| Отношение оплаты труда исполнительного директора к средней заработной плате в компании | Оплата труда исполнительного директора (долл.) / средняя оплата труда (долл.) | Непропорционально высокая доля оплаты труда, приходящаяся на одного человека, может привести к общему снижению мотивации персонала, а также может быть индикатором проблем в системе корпоративного управления компании. |
| Статус пенсионного фонда | Непрофинансированные пенсионные обязательства за последний год (млн. долл.) / Рыночная капитализация (млн. долл.) | Финансовое обеспечение пенсионных отчислений имеет большое значение для сотрудников организации |
| Результативность в части безопасности | Количество потерянного рабочего времени на 200 тыс. человеко-часов (50%); Количество несчастных случаев на общее число сотрудников (50%) | После инцидента BP Gulf в 2010 году безопасность стала важным фактором в оценке конкурентоспособности, надежности и будущих денежных потоков компаний |
| Текучесть кадров | Доля сотрудников, покинувших компанию в текущем году. | Низкая текучесть кадров ассоциируется с высоким уровнем мотивации и производительности труда, эффективным управлением талантами и низкими транзакционными издержками. |
| Структура руководящего состава | Доля женщин в совете директоров; доля женщин в правлении | Значительное количество исследований указывает на наличие позитивной связи между введением женщин в совет директоров и улучшением финансовых показателей компании, таких как ROE, ROIC |
| Привязка оплаты труда к уровню УР | Зависит от привязки вознаграждения к уровню УР и раскрытия информации о системе вознаграждения | Компании, раскрывающие политику вознаграждения топ-менеджмента в части привязки к уровню УР компании, демонстрируют фокус на достижении целей в сфере УР. |

При этом стоит отметить, что до 2013 года в данной оценке внимание было обращено прежде всего на системы управления компанией, а не на продукт. То есть, компания, производящая сигареты или оружие, могла показывать лучшие результаты в области УР, чем компания с «эко-продукцией». В этом особенность философии оценщиков: они рассматривали способность руководства управлять компанией в терминах УР независимо от того, каков конечный продукт деятельности. Данный подход вызывал споры в заинтересованных кругах, и, начиная с 2013 года, для формирования рейтинга был введен фильтр: компании, производящие табачную продукцию или оружие, исключаются из выборки Global 100 (процедура скрининга).

1.3.3 Методология GRI

Система отчетности GRI («Глобальная инициатива по отчетности», Global Reporting Initiative [176]) предназначена для использования в качестве общепринятой системы отчетности в отношении экономических, экологических и социальных результатов деятельности компании. Система может использоваться компаниями любого размера, отрасли и местоположения. Она учитывает особенности деятельности широкого круга компаний — от малых предприятий до многоотраслевых компаний, действующих в глобальном масштабе. Система отчетности GRI включает как общие, так и специфичные для отдельных отраслей материалы, которые широкий круг заинтересованных сторон во всем мире признал универсально применимым для подготовки отчетности о результатах деятельности компании в области УР. Все документы системы отчетности GRI были разработаны с использованием процесса, направленного на достижение консенсуса путем диалога между

заинтересованными сторонами, представляющими деловое и инвестиционное сообщества, трудовые объединения, гражданское общество, бухгалтерское дело, научные круги и другие стороны.

Руководством GRI предусмотрена публикация в финансовой отчетности компаний результатов по индикаторам, отражающим успешность действий по триединому итогу. Таким образом, эти индикаторы можно считать показателями УР бизнеса с точки зрения GRI.

Индикаторы экономической результативности отражают экономические воздействия деятельности организации, которые могут быть как положительными, так и отрицательными (включают следующие аспекты: экономическая результативность, присутствие на рынке, косвенные экономические воздействия)

Индикаторы экологической результативности позволяют охарактеризовать воздействие организации на окружающую среду, включая экосистемы, землю, воздух и воду (включают следующие аспекты: материалы, энергия, вода, биоразнообразие, выбросы и отходы, продукция и услуги, соответствие нормативным требованиям, транспорт, общее).

Индикаторы социальной результативности относятся к воздействию организации на социальные системы, в рамках которых она функционирует (включают следующие аспекты: подходы к организации труда, права человека, общество в целом, ответственностью за продукцию)

1.3.4 Методология РСПП

Методология РСПП [171] является адаптированным вариантом методологии GRI для России. Базовые индикаторы результативности, предложенные в методологии РСПП, разработаны с учетом

принципов УР, провозглашенных в международных стандартах и российском законодательстве, а также с учетом практики ведущих мировых компаний. Эти индикаторы предлагаются для использования компаниями при подготовке нефинансовых отчетов (в частности, отчетов в области УР), а также в системах управления для организации мониторинга, контроля и оценки ключевых результатов деятельности в области УР (согласно концепции триединого итога).

В данном случае, индикатор – это качественный или количественный измеритель, дающий представление о достижениях по различным аспектам деятельности компании. В качестве аспектов выделяются отдельные тематические области, по которым ведется мониторинг достижений, представляющих интерес для групп заинтересованных сторон (например, занятость, продукция и услуги, экономическая результативность).

Выделяют следующие основные функции базовых индикаторов [5]:

1. Отражают принципы Социальной хартии российского бизнеса и Глобального договора ООН (принципы ответственного ведения бизнеса)
2. Являются инструментом взаимодействия с заинтересованными сторонами
3. Поддерживают системы оценок показателей УР, установленных нормативно и добровольными инициативами
4. Помогают организациям в создании системы сбалансированного и адекватного представления об их экономических, экологических и социальных показателях деятельности
5. Помогают совершенствовать системы управления в организации, повысить эффективность мониторинга, контроля и оценки ключевых результатов работы организации

б. Способствуют сравнимости результатов и информации в нефинансовых отчетах различных организаций (что может использоваться, в том числе, для составления рейтингов в области УР)

В предлагаемой методологии рассматриваются 48 индикаторов, из которых 29 являются основными (то есть, представляют интерес для большинства заинтересованных сторон и считаются существенными).

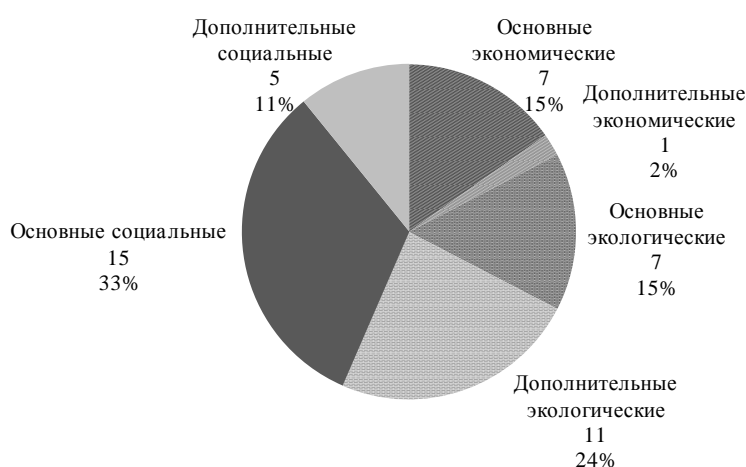


Рисунок 11. Состав индикаторов результативности

В таблице (Приложение, Таблица 24) приведены показатели, характеризующие прогресс компании по базовым индикаторам, предлагаемым РСПП. Цветом выделены дополнительные индикаторы, которые могут быть существенными для некоторых организаций, но не являются такими для большинства. Преимуществом методологии РСПП применительно к компаниям, работающим в России, является ее адаптация к российским условиям, а также измеримые показатели (в отличие от SAM, в методологии которой не раскрываются конкретные оцениваемые показатели), а также более широкий охват аспектов воздействия по сравнению с методологией Global 100. Стоит отметить также тот факт, что основные показатели, оцениваемые согласно подходу, предложенному РСПП, направлены на оценку результатов в социальной сфере в отличие от экологической

направленности оценки Global 100 и специфичной для каждой отрасли оценкой SAM.

1.4 Проектно-портфельный подход к реализации стратегии устойчивого развития компании

Несмотря на растущую популярность систем управления устойчивым развитием компании и мониторинга деятельности в этой области (например, ISO 14001, оценка жизненного цикла (LCA)), они в большей части являются инструментами контроля, чем стратегического планирования [132], поэтому поиск инструментов для разработки и реализации стратегии УР компании является актуальной темой для исследований.

Вопросу внедрения принципов УР на уровне стратегического планирования компании посвящено множество работ в сфере стратегического менеджмента [128, 129].

Под корпоративной стратегией УР обычно понимается набор действий, который компания предпринимает для того, чтобы снизить негативные воздействия на экологию и социальную сферу. С этой точки зрения стратегия УР вписывается в понимание стратегии как последовательности действий, предпринимаемых во времени для достижения долгосрочных целей [78, 112]. Альтернативной трактовкой является восприятие стратегии УР как включения целей по УР в стратегическое планирование [133].

При этом многие исследователи подчеркивают важную роль топ-менеджмента в реализации стратегии УР [91; 102; 139], что подразумевает необходимость спонсорства вопроса УР в компании. С этой точки зрения понятие стратегии УР вписывается в понимание стратегии как последовательности действий, запланированной топ-менеджментом (например, в трактовке [47]). Таким образом, в данной работе стратегия УР будет рассматриваться как часть общей

корпоративной стратегии: топ-менеджмент устанавливает стратегические цели для компании, а лица, ответственные за УР компании, выделяют те сферы деятельности, которые относятся к их области.

Несмотря на утверждения отдельных авторов о неэффективности инструментов управления портфелем проектов для достижения стратегических целей компании [162], большинство исследователей сходятся во мнении, что стратегическое управление проектами является эффективным способом реализации стратегии [4, 8 15, 140].

Пересечение теорий устойчивого развития и управления проектами может быть рассмотрено с двух позиций.

Первая, наиболее часто встречаемая в литературе, - это управление УР в рамках проекта. Это направление исследований достаточно новое, но уже было рассмотрено значительным количеством зарубежных авторов (в первую очередь, это работы Р. Гарайса [85] и Г. Сильвиуса [141-143] монография Тома Тейлора [148], а также труды [48, 93, 116]). В российской научной среде этот вопрос также начинает привлекать внимание специалистов, появляются исследования, посвященные интеграции концепции устойчивого развития и методологии управления проектами посвящены [2, 14].

Кроме того, рассматривается вопрос о включении управления на основе принципов УР в международные стандарты по управлению проектами, что поднимет данную проблему на уровень методологии управления проектами. В рамках исследований устойчивого управления проектами уже сформировался определенный взгляд на проблему, который можно свести к следующему [85, 117]:

Учет принципов УР (экологического, социального и экономического аспектов на разных уровнях влияния: корпоративном, локальном, региональном, глобальном, а также на различных временных горизонтах) на стадии инициации и в процессе управления проектом позволяет улучшить качество обозначенных процессов. Разграничение стадии инициации и процессов управления проектом необходимо, так как в данном случае важны различные цели, задачи и способы управления. Целью процесса инициации проекта является принятие решения о необходимости инвестиций (то есть, инициация является аспектом управления портфелем проектов). Процессы управления проектом направлены на обеспечение успешной реализации проекта, оптимизации отдачи от инвестиций и управление содержанием проекта. С точки зрения УР инициация проектов требует большего внимания, так как обеспечивает формирование и реализацию стратегии компании

Таким образом, в настоящее время набирает популярность проблема реализации концепции УР в рамках проекта. С другой стороны, стык двух областей научных исследований: управления проектами и УР – может быть рассмотрен в другой плоскости. В данном случае речь идет об управлении УР через проекты, то есть, проекты рассматриваются как субъект УР. Так, например, 91% респондентов исследования Accenture [43] сообщили, что их компании планируют в ближайшие пять лет реализовать проекты, направленные на вопросы УР, такие как установка источников возобновимой энергии, повышение энергоэффективности существующих мощностей и внедрение новых коммуникационных технологий.

Несмотря на то, что авторы академических исследований, посвященных УР, также отмечают его проектный или программный характер [60, 123], в настоящее время не существует исследований, направленных напрямую на формирование представления о проектах, через которые реализуются стратегии УР компаний: на обозначение их роли в деятельности реализующих субъектов, выявление их особенностей, предложений по организации их управления. Проблематике проектов УР (в частности, их типологии, анализу их основных характеристик, изучению основных методов оценки и формированию предложения по процедуре их отбора) и посвящена данная глава диссертационного исследования.

1.4.1 Противоречия проектного подхода к УР бизнеса

В первую очередь необходимо отметить тот факт, что УР подразумевает непрекращающуюся во времени деятельность по совершенствованию работы компании, поэтому проект – «ограниченная во времени деятельность» – не может должным образом описывать мероприятия, относящиеся к повышению уровня УР [60]. В таком случае стоит говорить о программном подходе, в котором программа проектов имеет некие вехи (цели, которые ставятся руководством по тому или иному направлению), однако нельзя определить сроки реализации всей программы. Управление УР через проекты и программы позволяет использовать инструменты управления ценностью [126] и эффективно реализовывать изменения, необходимые для внедрения концепции УР в компании [150].

Таким образом, **корпоративная программа УР** – это стратегический план действий для создания ценности в долгосрочной перспективе с учетом всех аспектов деятельности компании в социальной, экологической и социальной сферах.

Противники проектного подхода при реализации проектов, связанных с изменениями принципов ведения бизнеса, говорят о том, что методологии управления проектами основаны на бюрократизации, поэтому использование их для внутренних преобразований неоправданно [124].

Отдельный пул проблем управления проектами по повышению уровня УР компании включает те проблемы, что характерны для большинства некоммерческих проектов:

- На стадии инициации проекта УР нет четкого понимания задач. Из-за межфункциональной направленности проектов, направленных на УР бизнеса, возникает инерция, в результате чего окончательные цели проекта формируются только после того, как изменится внешнее окружение проекта и люди примут его идею. Также на начальных стадиях таких проектов оценке сроков и бюджетов уделяется меньше внимания, чем в других проектах.
- Выделить критерии оценки эффективности проекта УР достаточно сложно, так как такие проекты не приносят относимых к ним денежных потоков, а вносят в существующие потоки корректировки. Следовательно, крайне редко эффективность таких проектов может быть оценена классическими моделями инвестиционного анализа. В связи с трудностями в оценке эффективности возникает проблема при сопоставлении конкурирующих проектов, направленных на достижение одной цели.
- Для любых проектов, связанных с изменением принципов работы компании характерно значительное сопротивление изменениям со стороны сотрудников организации (в том числе, и менеджмента, втянутого в борьбу за власть). В свете

данной проблемы важным вопросом являются личностные черты менеджера проекта внутреннего развития: его личностные компетенции, коммуникативные навыки, лидерские качества [70, 71].

- Особое значение при реализации проектов УР уделяется контексту организационного развития. Обычно проекты затрагивают многих сотрудников, причем компания зачастую не обладает опытом реализации сопоставимых проектов. Внедрение проекта приводит к изменению способов выполнения работы, перераспределению ролей, новым требованиям к квалификации [53, 54]. Таким образом, приобретение новых знаний организацией и борьба с сопротивлением изменениям становятся первоочередными задачами при управлении внутренними проектами. Это отражается на фазах реализации проекта.
- Постепенный переход к новой системе также приводит к возникновению сложностей при реализации проектов. Менеджеру проекта приходится распределять время между стратегической целью преобразований и реализацией текущих задач, связанных с поддержанием существующих процессов, причем со временем стратегическое планирование отходит на задний план [31].
- Ресурсы на проекты УР зачастую выделяются «по остаточному принципу» - несмотря на то, что проекты часто срочные, требуют немедленных действий, при выделении ресурсов они получают низкий приоритет, так как не всегда ясны выгоды от их реализации.

1.4.2 Типы проектов, осуществляемых для целей УР компании

Автор диссертационного исследования предлагает разделить проекты, направленные на реализацию концепции УР на уровне компании, на три группы (Рисунок 12):

1. Проекты, направленные на интеграцию принципов УР в текущую и планируемую деятельность компании. Эти такие проекты как создание стратегии УР компании, выделение сферы ответственности в области УР, назначение ответственного, внедрение системы мониторинга соблюдения принципов УР и прочие. Эти проекты управляются в рамках программы организационных изменений компании по переходу на принципы УР (проблема управления проектами и программами организационных изменений освещена в работах [84; 111, 146]).
2. Проекты, направленные на достижение конкретных показателей в области отдельных аспектов УР на уровне компании, например, снижение выбросов, снижение энергоемкости продукции, повышение уровня квалификации, ведение благотворительной деятельности. Не все обозначенные показатели могут быть измерены количественно, однако существуют способы оценки их вклада в итоговый уровень УР бизнеса. Такие проекты направлены на реализацию стратегических целей компании в части повышения уровня УР, поэтому наиболее важным инструментом является формирование портфеля проектов по повышению уровня УР бизнеса. Отдельно выделяются разовые проекты, не влияющие на бизнес-процессы компании, например, благотворительные акции
3. Остальные проекты компании, управляемые с учетом принципов УР. К этой группе относятся любые проекты, при

управлении которыми учитывается их воздействие на экологию, экономику, социальную сферу жизни общества. Для управления этой областью УР на уровне компании необходимо внесение изменений в методологию управления проектами [148].

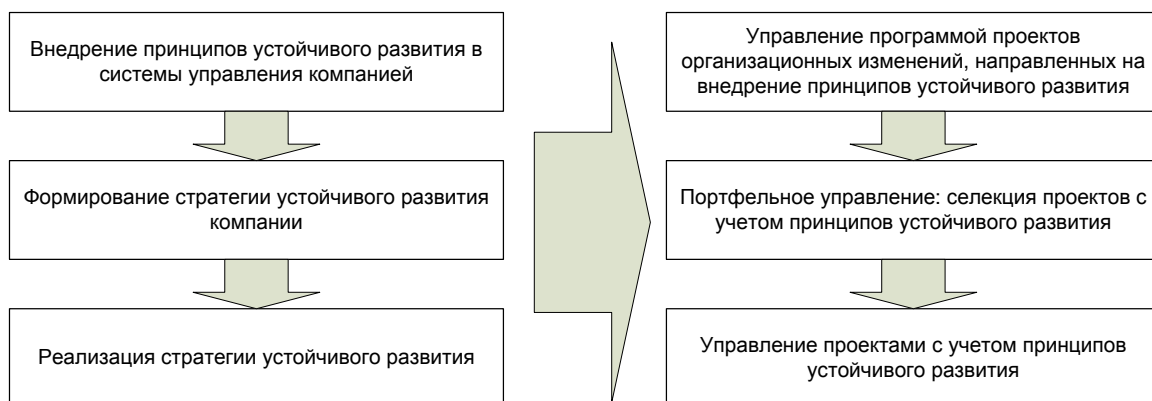


Рисунок 12. Применение методов и инструментов управления проектами к реализации концепции УР на уровне компании

В диссертационном исследовании рассматриваются вопросы реализации концепции УР компании через управление программой проектов, направленных на внедрение принципов УР в текущую деятельность, а также через формирование портфеля проектов, нацеленного на улучшение показателей компании в сфере устойчивого развития (проекты первой и второй группы, Рисунок 12).

Такие вопросы, как управление проектами УР в отрыве от стратегических целей компании (например, реализация отдельного проекта по переходу на возобновимые источники энергии или запуск нового эко-продукта), а также изменение методологии управления проектами с включением принципов УР остаются за рамками данного исследования. Данным проблемам посвящены труды таких известных специалистов в области управления проектами, как Р. Гарайс, М. Хуиманн, Г. Сильвиус, К. Брент и др. [58, 59, 85, 141-143]. В России эта область исследования представлена работами В.М. Аньшина и О.Н. Ильиной [2, 14].

Другой типологией проектов и программ, направленных на УР компании, является типология по целям. Проекты по повышению

уровня УР компании всегда имеют две системы целей: достижение результатов в области УР общества и бизнес-цели компании [25]. С одной стороны реализуемая программа должна внести вклад в изменение текущей ситуации в обществе (например, улучшить экологическую обстановку или обеспечить недискриминационный доступ на рынок труда). С другой стороны, все реализуемые мероприятия должны приносить пользу компании (улучшать ее репутацию среди потребителей, облегчать доступ на рынки капитала, снижать издержки и прочее).

С точки зрения соотношения этих двух систем целей можно выделить 4 группы мероприятий в рамках программ УР компании (Рисунок 13)

| | | | |
|---------------------|---------|--------------------|----------|
| Эффект для общества | Высокий | 2 | 4 |
| | Низкий | 1 | 3 |
| | | Низкий | Высокий |
| | | Эффект для бизнеса | |

- Адресная помощь,
- Неафишируемая благотворительность

- Создание фондов
- Вовлечение местных сообществ в процессы управления
- Внедрение стратегии устойчивого развития

- Неактуальные мероприятия
- Поддержание исторически сложившейся социальной инфраструктуры предприятия

- Разовые благотворительные акции
- Маркетинговые мероприятия с экологической/социальной тематикой
- Внедрение энергосберегающих технологий

Рисунок 13. Матрица программ в области УР с точки зрения направленности

Первая группа включает мероприятия, не позволяющие достичь целей бизнеса и малоэффективные для общества. Это те проекты, которые не отвечают приоритетным направлениям УР общества и, как следствие, не влияют на восприятие компании заинтересованными

сторонами. Эти проекты необходимо выявлять на стадии инициации (экспертным методом) и исключать из приоритетов компании. Если выявляются уже реализуемые проекты из первой группы, нужно прекратить их.

Во вторую группу входят разовые проекты, нацеленные на конкретные группы стейкхолдеров, для которых их реализация важна. Эти проекты чаще всего являются инициативой представителей руководства компании (личная заинтересованность) или ответом на злободневные вопросы или чрезвычайные обстоятельства (поддержка общественных движений, помощь пострадавшим при стихийных бедствиях). Такие мероприятия зачастую не афишируются, следовательно, их основное предназначение – вклад в общественное развитие. При оценке таких проектов приоритетным направлением является анализ достижения целей в области УР общества (какой проект позволит эффективнее достичь поставленной цели? принесла ли реализация программы ожидаемый результат?), а их вклад в достижение бизнес-целей не учитывается.

Третья группа представлены проектами, направленными в первую очередь на достижение бизнес-целей компании. Это либо проекты, имеющие ценность для компании с точки зрения повышения операционной эффективности (обучение персонала, повышение энергоэффективности, повторная переработка сырья и прочие), либо PR-проекты с использованием элементов УР. Оценка таких проектов и программ основана на бизнес-критериях, так как вклад в УР общества в данном случае скорее является внешним эффектом.

Наконец, четвертая группа включает проекты и программы, направленные на реализацию функций компании в области повышения уровня УР общества. В данном случае деятельность в области УР рассматривается как одна из сфер деятельности компании,

призванная достичь стратегических целей компании через реализацию соответствующих проектов (так же, как это происходит в производстве, управлении человеческими ресурсами, логистики и пр.). То есть, принимаются во внимание как показатели эффективности проектов для общества, так и их влияние на дальнейшее развитие организации.

1.4.3 Оценка проектов и программ

Оценка программы – это систематический сбор информации о деятельности в рамках программы, ее характеристиках и результатах, который проводится для того, чтобы вынести суждение о программе, повысить эффективность программы и/или разработать планы на будущее [25]. Как видно из этого определения, оценка программы выполняется на разных этапах ее жизненного цикла: она может быть прогнозной, формирующей (выполняемой на стадии планирования или реализации, предоставляющей данные для влияния на параметры программы в случае необходимости) или итоговой, суммирующей (выполняемой на стадии завершения с целью получения информации о ходе реализации программы для актуализации базы знаний компании) [163].

Некоторые авторы полагают, что в целях оценки понятия «проект» и «программа» можно считать идентичными [25], однако с точки зрения методологии управления проектами этот тезис нельзя считать в достаточной мере обоснованным. С точки зрения Руководства к Своду знаний по управлению проектами [42], критерии успешности реализации проекта и программы варьируются:

- **Проект:** Индикатором успеха являются качество продукта и проекта, своевременность, соответствие бюджету и степень удовлетворенности заказчика.

- **Программа:** Индикатором успеха является степень, в которой программа удовлетворяет потребности и приносит выгоду, ради которой она была предпринята.

Таким образом, при оценке эффективности программы учитываются не только бюджетные, временные ограничения и требования к качеству, но большее внимание уделяется анализу того вклада, который реализация программы сделала в достижение поставленной цели. Здесь важно понимать, что иерархия целей программы представлена как целями и задачами, которые должны быть полностью достигнуты благодаря реализации программы, так и общей стратегической целью, которая только частично может быть выполнена благодаря конкретной программе. Эта иерархия целей лежит в основе наиболее часто используемой *логической модели* оценки программ, которая будет описана ниже.

Помимо разных критериев эффективности, используемых для проектов и программ, есть и другие различия, значимые в рамках исследуемой темы. К ним относится управление изменениями (в проектах изменения отграничены сильнее, чем в программах), система контроля (в проектах контроль направлен по большей части на продукт, в программе – в равной степени на продукт и на процесс).

Базовые принципы оценки эффективности некоммерческих и коммерческих программ отличаются незначительно, так как ценность определяется на основе вклада программы в достижение конечной цели (будь то получение определенного денежного потока или совершенствование имиджа компании).

Оценка эффективности некоммерческих программ чаще всего используется для принятия решения о необходимости запуска той или иной программы (в частности, для выбора из альтернативных вариантов). Так как выгоды от реализуемых программ не всегда могут

быть выражены в терминах денежных потоков (а зачастую и не должны быть выражены таким образом), то анализ «затраты-выгоды» подразумевает отношение внешних эффектов, произведенных программой, к сумме затраченных на реализацию средств (например, количество вовлеченных стейкхолдеров на единицу бюджета). Этот показатель используется для ранжирования вариантов реализации программы, а так же для принятия решения о необходимости запуска (в случае наличия целевых показателей, установленных лицами, принимающими решение). Таким образом, при формировании общего портфеля проектов компании ключевым критерием является не финансовая отдача, а эффективность в достижении некоммерческой цели.

Однако при том, что при оценке некоммерческих программ развития анализ денежных потоков с точки зрения выгод не представляется целесообразным, необходимо четко проследить затраты компании на реализацию программы: как первоначальные инвестиции (для понимания уровня финансовой устойчивости компании: не приведет ли реализация проекта к значительному ухудшению показателя?), так и будущие затраты в динамике (для своевременного обнаружения возможного дефицита денежных средств). Это сближает методы оценки коммерческих и некоммерческих программ.

Как было отмечено, с точки зрения экономического анализа некоммерческие программы характеризуются объемом инвестиций и полученных выгод. К вложениям в программы УР относятся:

- финансовые ресурсы;
- время;
- материальные ресурсы (оборудование, материалы, продукция);

- добровольческий труд и пожертвования сотрудников компании;
- интеллектуальный капитал (технологии).

Все обозначенные виды ресурсов можно привести в денежное выражение. С выгодами, получаемыми от реализации программы, несколько сложнее. Отдача от программы может быть проанализирована различными методами, описанию которых посвящен следующий раздел.

1.4.3.1 Методы оценки программ

Существует три основных метода оценки программ, используемых на практике [110]. Выбор подходящего для конкретной программы метода зависит от ряда факторов:

- цели оценки (выявление слабых мест, анализ внешних эффектов, мониторинг достижения целей и прочие);
- аудитория, для которой предназначена полученная информация (менеджмент, инвесторы, потребители, контрагенты);
- доступные источники информации (сотрудники, потребители, документация программы, управленческая отчетность);
- применимые методы сбора информации (анализ документации, интервью, фокус-группы, анкеты и пр.);
- сроки предоставления результатов оценки;
- ресурсы для проведения оценки (люди, финансы, оборудования).

В зависимости от обозначенных факторов выбирается подходящий метод оценки. При этом необходимо принимать во внимание, что чем конкретнее поставлена цель оценки (например, выявить причины неудачи программы в определенной группе

стейкхолдеров), тем более детально можно провести оценку, то есть, существует компромисс между широтой и детальностью изучения.

Оценка по целям

Как уже было отмечено выше, программы реализуются для достижения конкретных целей. При оценке по целям анализируется соответствие результатов программы целям компании (прямое сравнение достигнутых результатов с описанными в плане программы ожидаемыми результатами).

Этот вид оценки может использоваться как суммирующая оценка по результатам реализации программы, а также как оценка в ходе мониторинга программы (если при постановке цели были выделены вехи для сравнения результатов, а также с применением методов оценки проектов, например, таких как метод освоенного объема). Для оценки могут использоваться как качественные, так и количественные методы.

Условием успешного применения данного метода является:

- наличие четко сформулированных «SMART» целей;
- доступность информации об обеспечении программы ресурсами;
- устойчивость приоритетов компании во времени.

Оценка процесса

Оценка процесса реализации программы направлена на понимание того, как действует программа, каким образом получается конечный результат. Этот метод необходим в случае, если программа реализуется неэффективно (не достигаются поставленные результаты, существуют нарекания со стороны сотрудников, заказчиков или потребителей результатов программы), а также в случае, если необходимо перенести опыт данной программы на другое подразделение или организацию.

Оценка процесса помогает выявить проблемы и сильные стороны программы, но не фокусируется на результатах. Однако ее использование целесообразно в случае, когда программа реализуется долгое время и меняются условия, в которых она осуществляется (в том числе, приоритеты компании). Эта оценка может использоваться в ходе мониторинга программы и после ее завершения. Она предполагает использование качественных методов анализа.

Часто предлагается использовать оценку процесса, позволяющую понять, как получается конечный результат программы, вместе с оценкой по результатам.

Оценка по результатам

Оценка по результатам является наиболее широко распространенной, так как позволяет совместить преимущества двух описанных ранее методов. При такой оценке используются количественные методы для анализа достижения поставленных целей и в то же время учитывается причинно-следственная связь, лежащая в основе эффектов программы.

Руководство по оценке результатов реализации программ, выпущенное United Way of America [92] определяет эффекты (outcomes) программы как «выгоды или изменения для участников в ходе или по итогам реализации программы» (стр.2). Таким образом, проводится различие между непосредственными результатами программы (outputs), характеризующими саму программу (объемы предоставленных услуг/продуктов, количество вовлеченных людей и прочее), и результатами, характеризующими последствия для стейкхолдеров.

Особенности оценки программ по результатам заключаются в том, что конечные результаты должны оцениваться на временном горизонте достаточном для того, чтобы проявился эффект от

реализуемых мероприятий, но в то же время достаточно близком для того, чтобы внешние воздействия, оказываемые на участников вне программы, не исказили оценку результатов.

Описанная логика анализа ложится в основу наиболее часто применяемой логической модели оценки программ (Рисунок 14)



Рисунок 14. Логическая модель оценки программ

Логическая модель программы состоит из следующих элементов:

- *Ресурсы* включают финансовые, материальные и человеческие ресурсы, которые требуются для реализации программы. Также к ресурсам относятся партнерские связи и информация о потребностях заинтересованных сторон, затрагиваемых программой.
- *Результаты* отражают продукт, полученный конкретными задействованными в программе лицами:
 - *продукты* - набор непосредственных результатов, которые обеспечивают достижение целей программы;

- *потребители* – группы людей или организаций, на которых распространяются непосредственные результаты/продукты программы.
- *Эффекты от программы* описывают изменения, которые должны произойти с основными вовлеченными в программу субъектами в результате реализации программы. Эти изменения можно свести к основным группам: знания, отношение, ценностные установки, навыки, поведение, условия, статус [90]. Зачастую у программы несколько желаемых эффектов, связанных между собой. Классическим представлением цепочки эффектов является разделение по временным горизонтам: немедленный, промежуточный, долгосрочный результат.

Использование логической модели оценки программ на практике является эффективной моделью управления результативностью программы по ряду причин [149]:

- создание логической модели для оценки программы на стадии планирование позволяет четко сформулировать приоритетные вопросы оценки, а вовлечение в процесс ее разработки заинтересованных лиц позволяет учесть их интересы и достигнуть единого видения проблемы и способов ее решения;
- прослеживание причинно-следственной связи в рамках модели способствует выявлению логические противоречия и наиболее наглядному и полному представлению основные принципов, на которых строится планирование программы и ее воздействий;
- формирование полного перечня компонентов и ожидаемых результатов программ служит основой для определения

индикаторов по всем компонентам, что позитивно влияет на возможности мониторинга хода реализации программы, а также на отслеживание корректив проектов;

- учет внешних факторов и допущений позволяет наиболее полно проанализировать возможность достижения целей программы, а также провести наиболее корректную оценку.

1.4.3.2 Критерии оценки программ УР

Систематическая оценка корпоративных программ УР в России только начинает зарождаться. Согласно исследованиям [6], это обуславливается рядом причин:

- специфичный набор оснований для инициации проектов и программ УР компании (политические факторы, личностный интерес, история компании);
- недостаточно четкое разделение программ УР и программ, поддерживающих основную деятельность (смесь PR-акций и проектов, направленных на УР);
- ориентация руководства на методы контроля и оценки, применимые для бизнес-проектов и программ, без учета особенностей программ УР.

Тем не менее, можно говорить о становлении оценки корпоративных программ УР вместе с ростом популярности нефинансовой отчетности. Система публичной нефинансовой отчетности невозможна без сбора и анализа информации о реализации программ УР, поэтому с распространением нефинансовой отчетности будет все чаще применяться оценка корпоративных программ УР.

Оценка программ используется на протяжении всего жизненного цикла программы. Цели оценки различаются по стадиям реализации:

1. На стадии планирования оценка эффективности необходима для принятия решения о запуске проекта/программы, сравнения конкурирующих инициатив, определения объема и путей финансирования в случае принятия положительного решения.
2. На стадии реализации информация по результатам первоначальной оценки и новые данные о ходе выполнения проекта/программы могут использоваться для мониторинга хода реализации и осуществления корректирующих воздействий, если это необходимо.
3. На стадии завершения проводится финальная оценка результатов проекта/программы для формирования отчетности по результатам, а также для внесения информации в базу знаний компании.

В целом, результаты программы должны оцениваться в двух срезах, с учетом того, что достижение бизнес-целей зависит от достигнутых результатов в сфере УР общества.

Наиболее целесообразно использовать для такой двусторонней (или, точнее, двухэтапной) оценки логической моделью (Рисунок 15).

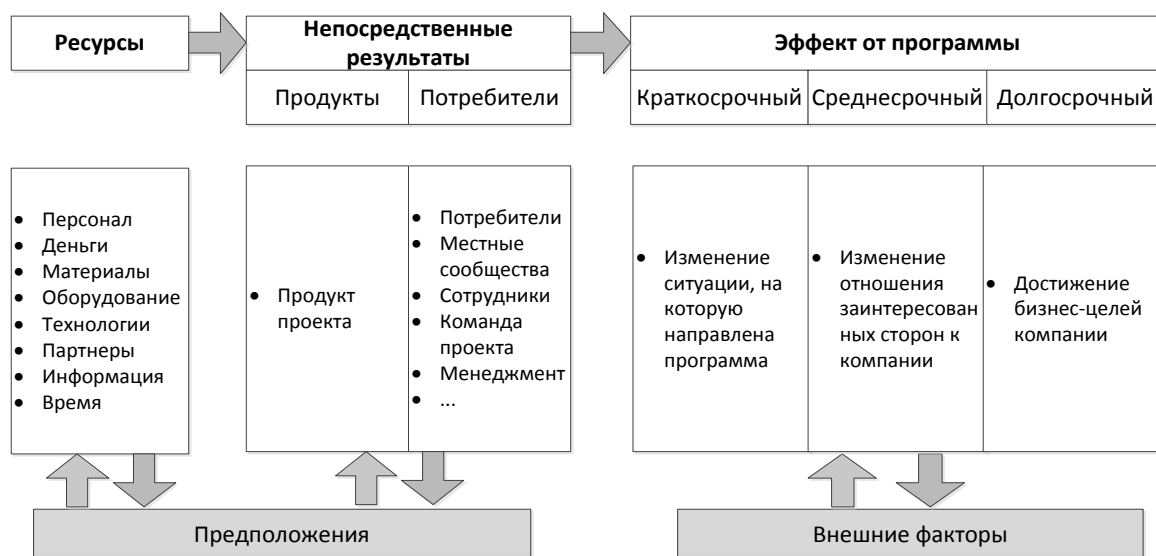


Рисунок 15. Логическая модель для оценки программы УР компании

При проведении детальной оценки все показатели рассматриваются более подробно и для каждого формируется перечень индикаторов, позволяющих отслеживать ход выполнения программы и оценивать ее результаты. Автором диссертационного исследования была предложена следующая система индикаторов для оценки проектов и программ УР компании в различных срезах (Таблица 4): в краткосрочном периоде проявляется эффект для общества (непосредственный результат реализуемых инициатив, как, например, снижение объемов образованных отходов), в среднесрочной и долгосрочной перспективе проявляется экономический эффект от реализации проектов и программ.

Таблица 4. Предложенные группы индикаторов корпоративной программы УР

| | | Измерение эффекта для общества | Измерение эффекта для уровня УР компании | Измерение экономического эффекта |
|-------------------------|-------------------------------|---|--|--|
| Экология | Снижение выбросов | Валовый объема выбросов | Удельные выбросы по сравнению с конкурентами | Расходы на утилизацию отходов; расходы на сырье; квоты |
| | Энергоэффективность | Валовое потребление энергии | Удельное потребление энергии по сравнению с конкурентами | Расходы на энергию |
| | Компенсационные меры | Площадь рекультивированных территорий; сохраненные виды | Объем инвестиций по отношению к среднеотраслевому | Объем инвестиций |
| | Превентивные меры | Инвестиции в деятельность по защите экологии | Объем инвестиций по отношению к среднеотраслевому | Объем инвестиций |
| Экономика | Выплаты по обязательствам | Доля и сумма уплаченных обязательств | Доля уплаченных обязательств по сравнению с конкурентами | Расходы на выплаты |
| | Влияние на регион присутствия | Количество возведенных объектов | Объем инвестиций по отношению к среднеотраслевому | Объем инвестиций |
| Социальная сфера | Занятость и условия труда | Количество рабочих мест; Средняя заработная плата; Повышение квалификации | Уровень заработной платы по отношению к отрасли; количество часов обучения по сравнению с конкурентами | Расходы на оплату труда, на обучение; Производительность труда |

| | Измерение эффекта для общества | Измерение эффекта для уровня УР компании | Измерение экономического эффекта |
|--------------------------------|--------------------------------------|--|---|
| Безопасность | Количество несчастных случаев | Количество несчастных случаев по сравнению с конкурентами; Потерянные человеко-часы по сравнению с конкурентами | Расходы на штрафы, оплату судебных издержек |
| Права человека и дискриминация | Количество зафиксированных нарушений | Количество зафиксированных нарушений | Расходы на штрафы, оплату судебных издержек |

Большинство выделенных направлений оценки актуальны в компаниях любого сектора. Исключение составляют, например, снижение выбросов и компенсационные меры, применимые не ко всем компаниям сферы услуг (в частности, они неактуальны для финансового сектора и сектора потребительских услуг). В рамках каждого направления выделяется группа критериев, применимых к конкретной компании. В целом система индикаторов зависит от того, на какой аспект (УР общества или бизнес-цели) в большей степени направлена реализуемая корпоративная программа УР.

Выводы по Главе 1.

В диссертационном исследовании автором сформулирована концепция УР компании, включающая принципы УР на уровне компании (адаптированные принципы триединого итога), критерии УР компании, факторы реализации концепции УР на корпоративном уровне (внешние и внутренние стимулы к внедрению принципов УР) и механизмы управления (Рисунок 16).

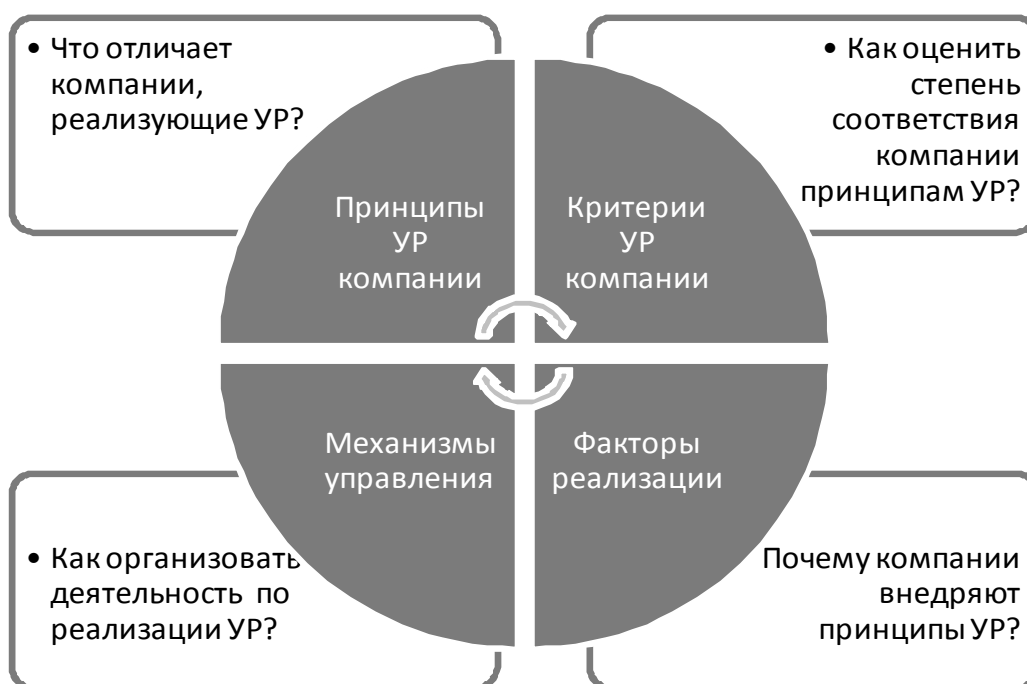


Рисунок 16. Концепция УР

В Главе 1 раскрыты основные принципы УР на уровне компании и критерии оценки уровня УР, а также проанализированы возможности использования проектно-портфельного подхода для управления деятельностью в части УР.

Факторы реализации концепции УР будут проанализированы в Главе 2 (теоретический аспект) и Главе 3 (анализ российской практики). Практические аспекты механизмов управления УР будут представлены в Главе 3.

Новизна предлагаемого подхода состоит в синтезе двух концепций: корпоративной ответственности в качестве практического инструмента менеджмента и устойчивого развития на глобальном

уровне как объекта изучения макроэкономики и отраслевой экономики. Концепция, предложенная автором, позволяет адаптировать общие постулаты устойчивого развития для применения их в управлении бизнесом.

На основе анализа теоретической базы по вопросу УР автором были выведены следующие основные определения, используемые в диссертационном исследовании:

УР на уровне компании – подход к управлению бизнесом, основанный на создании долгосрочной ценности для широкой группы стейкхолдеров, включающей среди прочих будущие поколения, путем управления экономическими, экологическими и социальными факторами.

Уровень УР компании – расчетная величина, определяющая степень соответствия характеристик компании критериям оценщика.

Корпоративная программа УР – стратегический план действий для создания ценности в долгосрочной перспективе с учетом всех аспектов деятельности компании в социальной, экологической и социальной сферах.

2 АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ КОНЦЕПЦИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ

2.1 Анализ факторов, мотивирующих компании к внедрению практик устойчивого развития

Одной из основных причин перехода компаний на деятельность с учетом принципов УР является вмешательство государства в регулирование этой сферы. Несмотря на то, что основной чертой УР бизнеса является **добровольное** принятие компанией ответственности по соблюдению интересов всех стейкхолдеров, включая будущие поколения, роль регулятора очень важна. Проблема не только в том, что выполнение обязанностей по УР в краткосрочном (и даже среднесрочном) периоде сопряжено со значительными затратами. Исследования [51] показывают, что реакция заинтересованных лиц на действия в области УР зависит от их восприятия этих действий, которое может быть сформировано политикой государства (например, важность экологичности продукции для потребителя зависит от того, насколько вопрос экологии важен на уровне государства).

Помимо требований и рекомендаций по части УР на уровне компании, немалую роль играет и инициатива самих компаний. Все работы, посвященные изучению выгод от реализации концепции УР компании, можно глобально разделить на две группы: количественные и качественные исследования. Авторы качественных исследований подчеркивают значимость УР для репутации компании, формирования отношений со стейкхолдерами [45, 157, 161]. Исследователи, проводящие количественный анализ, фокусируются на выявлении статистически значимых взаимосвязей между уровнем УР компании и результатами ее деятельности [106, 154].

Таким образом, качественные исследования являются своего рода базой для обоснования полученных количественных результатов:

независимо от того, какую связь между результатами деятельности компании и уровнем УР выявляют исследователи, они должны пояснить причинно-следственную связь.

Итак, для понимания роли УР в результатах деятельности бизнеса недостаточно выявить его влияние на показатели деятельности, но необходимо понимать, какие механизмы лежат в основе это влияния. Поэтому сначала в данной работе будут обозначены основные цели, которые компании могут преследовать при переходе к практикам УР.

2.1.1 Ответственное инвестирование

Инвестирование, целью которого является не только получение дохода на вложенные средства, но и создание позитивных социальных изменений, снижение негативного воздействия на окружающую среду и соответствие этическим нормам, называется социально-ответственным инвестированием (определение Ernst&Young [178]). Таким образом, основной акцент в определении сущности социально-ответственного инвестирования прежде всего делается на целеполагание рассматриваемого процесса: социально-ответственное инвестирование стремится к максимизации не только финансового результата, но и социальной пользы.

На сегодняшний день в социально ответственное инвестирование вовлечены инвесторы, эмитенты, биржи, регулирующие органы, специализированные информационно-аналитические компании и некоммерческие организации.

В развитии направления ответственного инвестирования можно выделить несколько этапов:

1. Первым этапом можно считать появление понятия «этического инвестирования», получившего

распространение в 1960-1980х гг. В этот период появлялись фонды, отказывающиеся от инвестиций в компании, деятельность которых не вписывалась в установленные этические рамки. Так, знаковым событием считается создание в 1971 году фонда PAX World, который не инвестировал средства в компании, получающие доход от военных действий во Вьетнаме, а также разработка Принципов Салливана в 1977 году, призывавших к сокращению инвестиций в компании, поддерживающие апартеид в ЮАР.

2. На втором этапе этические критерии принятия инвестиционных решений были дополнены социальными аспектами, связанными с вопросами прав человека и практики трудовых отношений; таким образом, в 1980-1990е гг. произошел переход к «социально-ответственному инвестированию». В это время появились специальные фондовые индексы, помогающие ориентироваться среди объектов ответственного инвестирования.
3. В 1990-е годы гипотеза об изменении климата получила широкое распространение, поэтому экологический аспект также был включен в понятие социально-ответственного инвестирования, которое стали называть также «ответственным инвестированием» или «устойчивым инвестированием».
4. Наконец, в начале 2000-х гг. инвесторы стали уделять внимания вопросам корпоративного управления (в связи с банкротством Enron и WorldCom). Требования относительно внутреннего контроля, управления и раскрытия информации стали интересовать не только регуляторов (в 2002 году в

США был принят Закон Сарбейнса-Оксли, предъявляющий соответствующие требования к эмитентам), но и фонды, включившие этот аспект в критерии ответственного инвестирования.

Помимо развития понятия с точки зрения анализируемых аспектов стоит отметить эволюцию его распространения: от единичных практик этического инвестирования до отдельного сегмента фондового рынка со своими участниками и инфраструктурой. Мировой объем СОИ к концу 2009 года оценивается приблизительно в 10,9 трлн. долларов, что на 50% больше, чем в 2007 году — до глобального экономического кризиса [178].

На примере рынка США (Рисунок 17) можно видеть, что в последние десятилетия активы в части ответственного инвестирования росли быстрее, чем весь объем инвестиций — увеличился поток средств в уже существующие специализированные фонды, появились новые фонды, а также фонды, ранее не занимавшиеся ответственным инвестированием, стали предлагать такого рода продукт. Аналогичные процессы происходили и в европейских странах: объем активов под управлением фондов, занимающихся ответственным инвестированием в ЕС, увеличился с €2,7 трлн. в 2007 г. до €5 трлн. в начале 2010 г. (с учетом изменения состава ЕС ежегодный рост объемов рынка составлял 37%) [167]

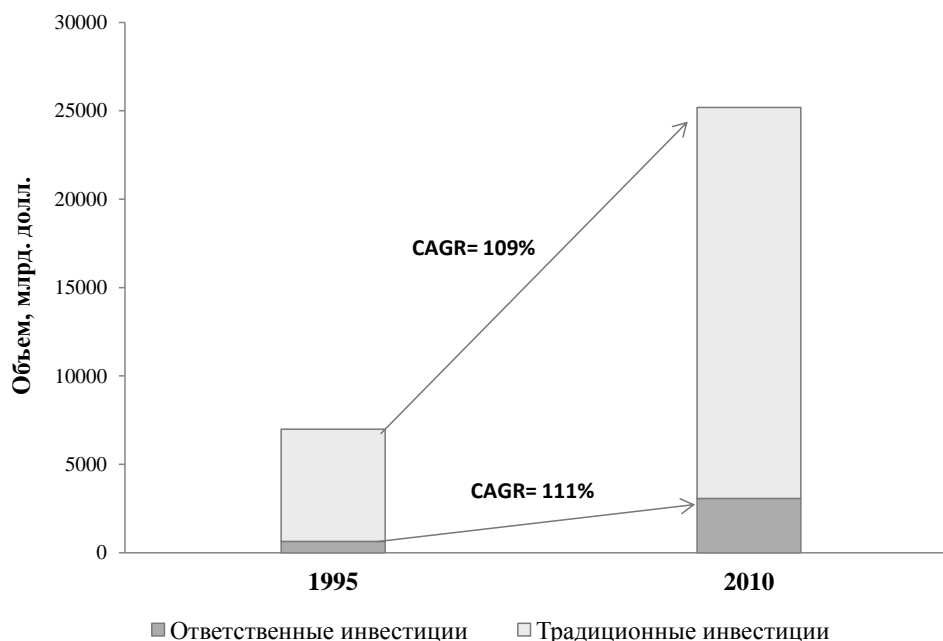


Рисунок 17. Объемы инвестиций в США

В исследовании, опубликованном в 2008 году, консультанты компании Booz & Company (отчеты SAM [173]) предполагали, что к 2015 году управление 15-20% активов по всему миру будет осуществляться в соответствии с принципами УР и ответственного инвестирования (Рисунок 18).

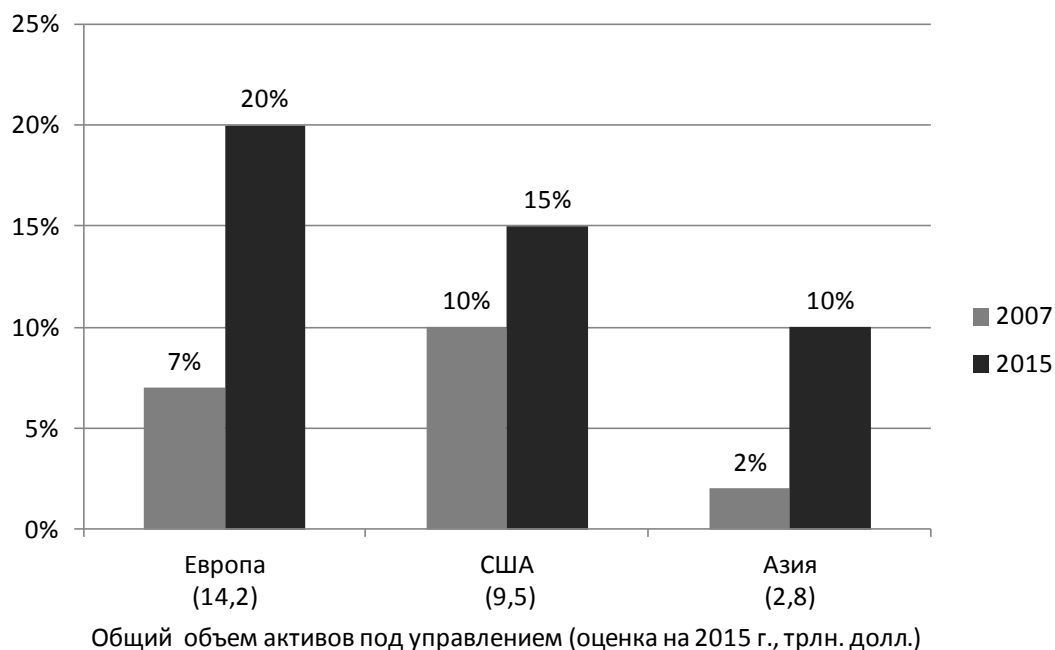


Рисунок 18. Рост доли инвестирования на основе принципов УР в общем объеме активов под управлением
Источник: [173]

Наибольшую роль в ответственном инвестировании играют институциональные инвесторы, к которым относятся финансовые институты, инвестирующие собственные средства, в том числе коммерческие банки, страховые компании и пенсионные фонды, а также инвестиционные банки (компании), осуществляющие управление активами юридических лиц. Например, в Европе доля институциональных инвесторов в общем объеме социально-ответственных инвестиций составляет 92%(по объему активов под управлением, Рисунок 19), наиболее значимыми институциональными инвесторами являются пенсионные фонды (63,4% от активов под управлением всех институциональных инвесторов, занимающих нишу ответственного инвестирования). Активное участие пенсионных фондов в ответственном инвестировании связано во многом с правовыми нормами: В 2000 году в Великобритании, а потом и в других странах Евросоюза и в США были приняты изменения в пенсионном законодательстве, обязующие пенсионные фонды раскрывать степень своего участия в ответственном инвестировании.

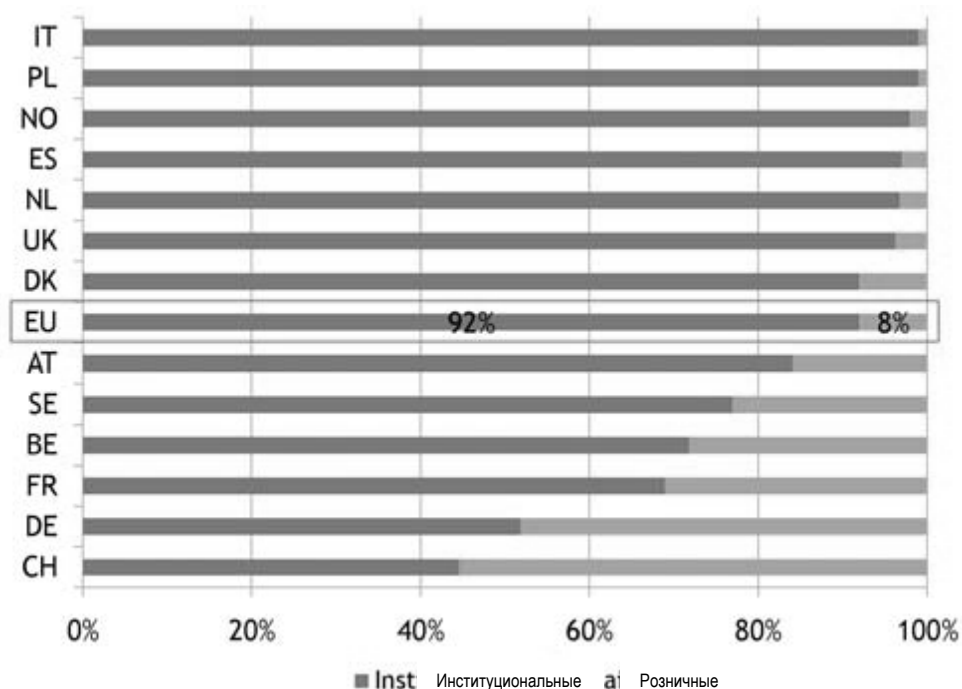


Рисунок 19. Институциональные и индивидуальные инвесторы в общем объеме социально-ответственного инвестирования. Источник: [167]

Однако стоит отметить тенденцию повышения значимости индивидуальных инвесторов (в 2008 г. их доля в общем объеме ответственного инвестирования в Европе составляла всего 6%). Кроме того, рисунок (Рисунок 19) наглядно демонстрирует разницу в подходах инвесторов в европейских странах. Страновые особенности ответственного инвестирования определяются моделью соответствующего фондового рынка, а также социокультурными и религиозными факторами и особенностями экономического поведения населения.

К индивидуальным инвесторам в области ответственного инвестирования относятся инвестиционные компании, представляющие интересы физических лиц, или сами физические лица, являющиеся профессиональными участниками фондового рынка. Наиболее популярной формой ответственного инвестирования среди индивидуальных инвесторов являются паевые инвестиционные фонды. В середине 2010 года в Европе было 879 взаимных фондов, инвестирующих с учетом принципов ответственности, в управлении которых находилось порядка 75 млрд. евро (в США - 250 фондов, 316 млрд. долларов).

В России основными факторами, мотивирующими компании к реализации стратегий ответственного инвестирования являются личные мотивы инвесторов (человеческий фактор), административное давление, конкурентная среда, необходимость выхода на мировой рынок (в частности, проведение IPO).

Фондовые индексы на основе критериев УР представляют собой индикаторы, отражающие динамику изменения капитализации компаний, отобранных по критериям УР. Они могут быть использованы для формирования портфеля социально-ответственных

инвестиций, идентификации лидеров в области КСО, а также оценки доходности портфелей социально-ответственных инвестиций.

Первый фондовый индекс на основе критериев УР был запущен в 1990 году информационно-аналитической компанией KLD Research & Analytics, которая с июня 2010 года входит в компанию MSCI, США. Множество индексов, входящих в серию MSCI ESG, можно разделить на три категории:

- Индексы «лучших» компаний в своем секторе (MSCI World ESG Index, MSCI Europe ESG Index, MSCI USA ESG Index и др. — в общей сложности 14 индексов) включают компании, нефинансовые показатели которых лучше по сравнению с показателями компаний-аналогов.
- Индексы, основанные на ценностях (MSCI KLD 400 Social Index и MSCI USA Catholic Values Index) включают компании, которые соответствуют определенным ценностям, нормам или этическим стандартам, а также демонстрируют высокие нефинансовые показатели по сравнению с компаниями-аналогами.
- Экологические индексы (MSCI Global Environment Index, MSCI Global Alternative Energy Index, MSCI Global Clean Technology Index и др. — в общей сложности семь индексов) включают компании, продукция или услуги которых связаны с одним из направлений охраны окружающей среды (например, альтернативная энергетика или ответственное водопользование).

Компания FTSE (Великобритания) также разработала специальные серии индексов, которые могут быть использованы для СОИ. Их можно разделить на три категории:



- Общая серия индексов (FTSE4Good Index Series, FTSE4Good IBEX Index, FTSE ECPI Italia SRI Index Series) включают компании, демонстрирующие высокие результаты в области КСО по сравнению с компаниями-аналогами.
- Экологическая серия индексов (FTSE4Good Environmental Leaders Europe 40 Index, FTSE CDP Carbon Strategy Index Series, FTSE Environmental Markets Index Series) включают компании, имеющие лучшие практики управления в области охраны окружающей среды, в том числе по снижению выбросов парниковых газов, а также компании, связанные с производством и внедрением «зеленых» производственных процессов и технологий.
- Религиозная серия индексов (FTSE Shariah Global Equity Index Series) включают компании, чья деятельность согласуется с нормами религиозной этики (в общей сложности шесть индексов, основанных на шариате).

Крупной серией индексов на основе критериев УР является Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI), запущенная в 1999 году компаниями Dow Jones Indexes и SAM, США. Серия состоит из 20 индексов, отражающих капитализацию социально ответственных компаний по всему миру, в ЕС, Северной Европе, Северной Америке, Азиатско-Тихоокеанском регионе, США, Южной Корее и Японии. Лицензированными пользователями индекса являются более 70 финансовых институтов из 19 стран. На основе индексов DJSI они управляют активами объемом более 8 млрд. долларов США.

Помимо основных фондовых индексов на основе критериев УР, перечисленных выше, существует множество национальных индексов, например, Morningstar Responsible Investment Index в

Японии, Jantzi Social Index в Канаде и др. В России подобные фондовые индексы пока не созданы. В 2011 году была начата работа фондовой биржи РТС и Московской школы управления СКОЛКОВО над совместным проектом по созданию и расчету первого в России Индекса УР, в который должны войти акции российских эмитентов, отобранные на основании анализа социальной отчетности компании, публикуемой на постоянной основе.

2.1.2 Качественный анализ ценности перехода на УР для бизнеса

Можно выделить несколько причин, по которым ориентированные на получение прибыли компании тратят средства на непрофильную (неприбыльную) деятельность, связанную с социальной ответственностью и УР. Перед тем, как анализировать цели компаний, стоящие за проявляемой заботой о развитии общества, стоит отметить, что в ряде случаев можно говорить о действительно альтруистическом поведении компаний. То есть, компании не просто рассматривают УР как нечто, что «правильно делать», но и воплощают эти принципы в жизнь, не афишируя размеры своих благотворительных взносов, а порой даже сам факт осуществления социально-ответственных мероприятий. К примеру, такие компании как Procter&Gamble, Honda и Walmart [145] предоставили финансовую и материальную помощь для ликвидации последствий террористических актов 11 сентября 2009 года, но не стали озвучивать суммы. Аналогичные пожертвования делаются для пострадавших от землетрясений или других катастроф.

Тем не менее, в большинстве случаев деятельность компаний в области УР освещается в регулярных отчетах компаний и СМИ. В таком случае компании привлекают внимание к своим действиям, преследуя определенные цели. Возможные цели, то есть, управляемые

сферы деятельности, влияя на которые компании стремятся скорректировать свое положение на товарных и финансовых рынках, представлены ниже (Рисунок 20). Согласно исследованию Grant Thornton IBR, проведенному в 2011 году [69], на поведение компаний наибольшее влияние оказывает желание управлять издержками, удерживать ключевых сотрудников и создавать репутацию на рынке (больше половины компаний отметили эти факторы, как влияющие на принятие решения о повышении этичности бизнеса).



Рисунок 20. Факторы, влияющие на внедрение этических практик бизнеса

В России основной мотив управления устойчивым развитием компании – это этические соображения [24]: осознание ответственности по отношению к обществу и окружающей среде, а также необходимость развивать и поддерживать данные сферы жизни является побудительным стимулом для 27% российских компаний. На втором месте стоит укрепление репутации и бренда (21%), на третьем – мотивация персонала.

Первая группа целей, которую можно выделить исходя из перечисленных факторов, направлена на улучшение отношений со

стейкхолдерами. Основные группы стейкхолдеров, источники их влияния на компанию и их роль в получении компанией конкурентных преимуществ за счет реализации стратегии УР уже были описаны (пункт 1.2.4)

Помимо целей, связанных с развитием отношений со стейкхолдерами, существуют и другие цели. Так, решение вопроса повышения экологичности продукции может оказать и прибыльным. Например, Walmart, уменьшив расходы материала на упаковку продукции, сэкономил 3,5 млн. долларов, а с точки зрения УР компания сократила расходы на «3 425 тонны гофрированной бумаги, 1 358 баррелей нефти, 5 190 деревьев» (годовой отчет Walmart, 2006 год [169]). Аналогично, технологии, сокращающие выбросы в атмосферу, часто бываю более энергоэффективными, что позволяет сокращать издержки на производство. Однако в условиях устоявшихся технологий возникают дополнительные издержки не только на приобретение технологии и/или оборудования, но и на обучение сотрудников, что может нивелировать полезный эффект в части сокращения издержек (если речь идет о неавтоматизированном производстве). К вопросам прямых финансовых выгод от внедрения практик УР относятся также налоговые послабления, которые являются значимым фактором в таких странах, как, например, Германия и Италия [69].

Наконец, в последнее время принято рассматривать систему УР бизнеса, действующую в компании, как часть системы управления рисками [161]. Действительно, если компания добровольно принимает более высокие требования, чем утверждены на законодательном уровне, это защищает ее от ужесточающих поправок в законодательство. Кроме того, соблюдение высоких стандартов сокращает вероятность инцидентов, влекущих за собой судебные

издержки (экологические катастрофы, жалобы на дискриминацию при трудоустройстве, жалобы миноритарных акционеров на ущемление интересов и пр.). Однако с учетом того, что УР включает деятельность на уровне ответственности выше, чем требуемый государственной политикой, этот фактор не является ключевым при принятии решения о внедрении принципов УР компании.

Таким образом, реализация концепции УР оказывает положительное влияние на эффективность работы компании. Так, например, Боб Виллард в своей книге [159] показывает, что использование лучших практик УР может в среднесрочном периоде принести увеличение прибыли на 51%-81%.

Анализ, проведенный автором, показал, что экономические выгоды от реализации концепции устойчивого развития можно разделить на три группы: влияние на операционную деятельность компании, потенциал снижения рисков и улучшение позиции компании на финансовых рынках (Рисунок 21).

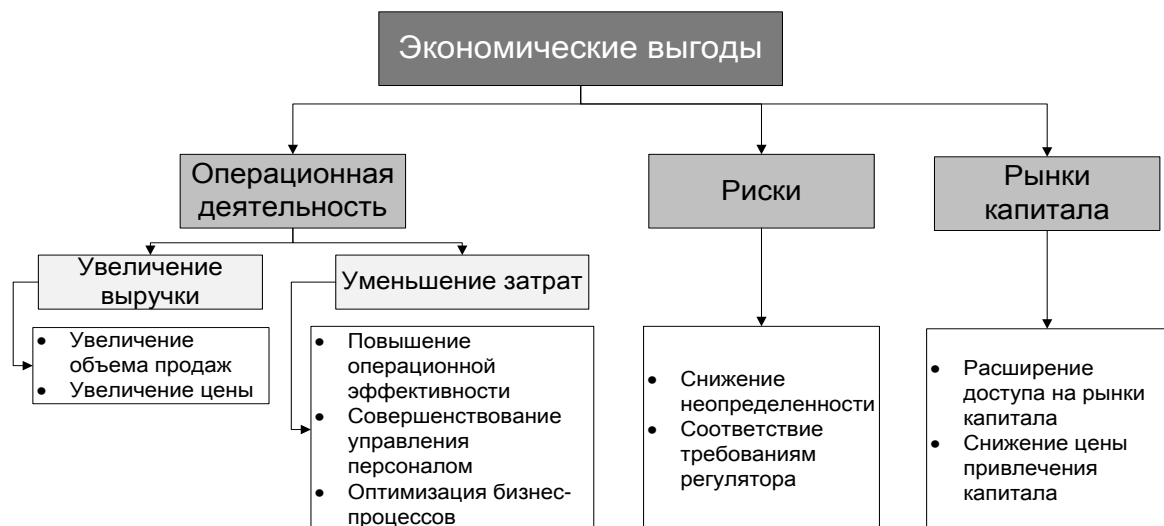


Рисунок 21. Положительное влияние реализации концепции УР на уровне компании

Прибыль компании, в конечном счете, складывается из выручки и затрат, таким образом, положительное влияние внедрения принципов УР на результаты операционной деятельности может быть выражено через повышение выручки и/или снижение затрат

Увеличение выручки может быть вызвано следующими факторами:

- Дополнительное увеличение объема продаж за счет доступа как к новым рынкам (как географическим, где отдельные аспекты УР являются критерием получения лицензии (например, для авиакомпания), так и к новым сегментам экологической и этической продукции), повышения узнаваемости брендов компании за счет улучшения репутации. Также увеличение выручки может быть связано с расширением деятельности компании в целом, возможной благодаря доступу к новым рынкам капитала.
- Увеличение цены, связанное с политикой социальной ответственности компании, как уже было отмечено, не вызывает негативных откликов покупателей, то есть, компания имеет резерв по повышению цены, если производит экологическую или этическую (например, fair trade) продукцию (согласно исследованиям [72], 33% покупателей готовы платить больше за экологические продукты, и 54% покупателей заботятся о защите окружающей среды и хотят сделать свой вклад через покупку экологической продукции).

Возможности по уменьшению затрат можно сгруппировать следующим образом:

- Повышение операционной эффективности: сокращение потребности в ресурсах (энергии, воды, сырья), уменьшение отходов, сокращение бракованной продукции за счет внедрения новых экологических стандартов и стандартов качества.

- Совершенствование управления персоналом: повышение лояльности сотрудников (83% сотрудников в странах большой семерки отметили, что УР компании повышает их лояльность [88], привлечение талантливых сотрудников, сокращение затрат на мотивацию персонала (согласно [114] студенты МВА готовы получать на 13,700 долл. в год (что составляет 12% от ожидаемой зарплаты) меньше за работу в компаниях, реализующих концепцию УР), сокращение текучести кадров (и, следовательно, обеспечение равномерной загрузки сотрудников, сохранение эффекта обучения и скорости и качества выполнения работы); повышение мотивации и производительности труда.
- Оптимизация бизнес-процессов компании за счет системного подхода к управлению нефинансовыми аспектами деятельности компании.

Снижение рисков проистекает от следующих факторов:

- Соответствие требованиям и повышение безопасности: соответствие требованиям законодательства, общественных организаций и отраслевым стандартам, сокращение расходов на штрафы и компенсацию последствий несчастных случаев.
- Снижение уровня неопределенности за счет совершенствования отношений в цепи поставок и повышения лояльности покупателей и сотрудников, приводящее к большей устойчивости денежных потоков компании.

Улучшение положения на рынке капитала обуславливается следующими факторами:

- Получение доступа к новым источникам инвестиций (влияние концепции ответственного инвестирования было описано в пункте 2.1.1).
- Снижение цены привлечения капитала за счет снижения рисков.

Основным фактором, влияющим на формирование корпоративной программы УР, являются взаимоотношения со стейкхолдерами. В рамках диссертационного исследования этот вопрос не изучался детально из-за ограничения в объеме, однако проведенный анализ показал, что именно заинтересованность стейкхолдеров мотивирует компании повышать требования к собственному устойчивому развитию.

Так как стейкхолдеры анализируют компанию, сравнивая ее с конкурентами, то у менеджмента возникает дилемма относительно внедрения корпоративной стратегии устойчивого развития. С одной стороны, корпоративное устойчивое развитие может быть весьма затратным. Поэтому оптимальное решение в краткосрочной перспективе для всех компаний отрасли – не внедрять принципы устойчивого развития в текущую деятельность (то есть, сохранять главным ориентиром деятельности компании прибыльность). Это решение обозначено на рисунке (Рисунок 22) как положение с нулевыми выигрышами для всех сторон

| | | Конкуренты | |
|----------|-------------|------------|-------------|
| | | Внедрять | Не внедрять |
| Компания | Внедрять | -1; -1 | +5; -5 |
| | Не внедрять | -5; +5 | 0; 0 |

Рисунок 22. Влияние конкурентной среды на реализацию стратегии УР

С другой стороны, если компания не внедрит стратегию устойчивого развития в то время как остальные компании отрасли это сделают, она может потерять потенциальных потребителей, сотрудников, инвесторов, так как компании, действующие на основе принципов устойчивого развития являются для них более привлекательными. Таким образом, равновесие Нэша устанавливается в точке (-1; -1), то есть, в конечном итоге все компании в той или иной мере будут реализовывать принципы устойчивого развития, чтобы не отставать от конкурентов [27].

Итак, несмотря на то, что роль регулятора в стимулировании устойчивого развития на уровне компании значительна, можно говорить о том, что конкурентная среда создает благоприятные условия для внедрения принципов устойчивого развития в управление деятельностью компании.

В данном подразделе было показано, какие обстоятельства мотивируют переход компании на принципы УР. В целом качественные исследования дают представление о том, что УР помогает совершенствовать отношения со стейкхолдерами, при этом позволяя получать экономическую выгоду от сокращения издержек (потери от брака, судебные издержки, затраты на привлечение

капитала и многие другие) и/или от повышения маржи за счет создания имиджа продукции премиального сегмента. Следующим этапом является анализ ценности перехода на принципы УР, выраженной в количественных показателях.

2.1.3 Количественные исследования ценности реализации концепции УР

Количественные (статистические) исследования нацелены на то, чтобы с помощью применения эконометрических методов на эмпирических данных принять или отвергнуть гипотезу о наличии зависимости между результатами деятельности и уровнем УР бизнеса. Выявление зависимости между внедрением принципов УР в деятельность компании и показателями рентабельности, темпов роста, рыночной стоимости и другими результатами деятельности стало темой многочисленных исследований [100, 111, 121, 144].

Количественный анализ влияния уровня УР на показатели деятельности компании представлен тремя подходами [136]:

1. *Портфельный анализ* сравнивает динамику стоимости портфеля, сконструированного в соответствии с требованиями тестируемой модели, с выбранным для сравнения индексом. Однако результаты такого анализа являются неоднозначными и зависят от множества факторов (временной период, веса бумаг в портфеле, поправки на риск и прочие) [44, 106].
2. *Изучение событий*, исследующее влияние происходящих событий в области социальной или экологической сфере деятельности компании на динамику стоимости ее акций. Недостатком такого типа исследований является то, что они улавливают только краткосрочные эффекты, поэтому в диссертационном исследовании этот подход не будет использоваться.

3. *Многофакторный анализ*, выявляющий связи между различными показателями результатов деятельности и эффективности в области социального и экологического развития. Большинство исследований также включают управляющие переменные, например, такие как риск и размер компании [86, 153, 155].

Детальное изучение специфики и результатов эмпирических исследований актуально в свете того, что, хотя большинство исследователей склоняются к наличию позитивной связи между уровнем УР и результатами деятельности компании, имеется и критика полученных результатов, основанная на том, что таким исследованиям присущи систематические ошибки, значительная дисперсия результатов и неоднозначное толкование причинно-следственной связи между показателями. Кроме обозначенных проблем, исследователи также сталкиваются с рядом методологических сложностей:

- Недостаточно надежные измерения достижений в области УР. Для оценки используются разные показатели, в основном касающиеся результатов в области корпоративной социальной ответственности. К наиболее широко используемым показателям относится индекс Fortune - Corporate Reputation Index. Отдельные авторы используют более сложные показатели для многосторонней оценки уровня УР бизнеса. Однако многокритериальная оценка неизбежно ведет к сокращению выборки.
- Неоптимальные подходы к формированию выборки из-за ограниченности доступных данных. Эмпирические исследования фокусируются преимущественно на крупных компаниях, действующих в нескольких секторах, что не

позволяет сделать каких-либо выводов о межотраслевых различиях. Помимо этого, проблемой является также то, что полученную выборку нельзя считать случайной.

- Выбор подходящего критерия эффективности компании из существующих показателей результатов деятельности. В настоящее время продолжается дискуссия о подходящих оценках эффективности компании, так как оценки, основанные на рыночной стоимости компании подвержены влиянию множества внешних факторов, а бухгалтерские показатели варьируются по отраслям и зависят от системы учета.

Существующие исследования традиционно используют три альтернативных группы критериев оценки деятельности компаний [64, 75]:

1. Оценка деятельности финансовым рынком – Q Тобина, представляющую собой отношения рыночной стоимости компании к стоимости замещения ее активов.
2. Бухгалтерские показатели эффективности деятельности компании, такие как отдача на активы (ROA) или отдача на капитал (ROE), которые используются отдельно или как дополнения к анализу Q Тобина.
3. Показатели производительности труда.

За последние несколько десятилетий появились несколько теоретических концепций, объясняющих связь между результатами компании в области экологии и/или социальной ответственности и результатами ее деятельности. Большая часть работ посвящена анализу влияния социальной ответственности на финансовые результаты. Хотя экологические аспекты отличаются от социальных

по своей природе, с точки зрения влияния на финансовые результаты их можно рассматривать как схожие.

Представленные в таблице (Приложение, Таблица 25) теоретические концепции можно интерпретировать как обоснование зависимости между финансовыми показателями и уровнем УР компании (составлена на основе [130]). Как видно из таблицы, различные теории и эмпирические исследования устанавливали разный характер связи между анализируемыми показателями.

Перечисленные теоретические подходы к анализу зависимости между результатами деятельности и результатами в социальных и экологических аспектах деятельности, охватывают широкий спектр возможных трактовок. Однако, следует отметить то, что под зависимостью зачастую понимается линейная зависимость. Однако возможны и другие формы, например, U-обратная. Такая форма была выявлена некоторыми авторами [56, 147] и имеет под собой логическое объяснение: излишнее повышение уровня УР затратно (маржинальные затраты на улучшение многих показателей, например, выбросов, увеличиваются по мере приближения целевого показателя к минимально возможному), поэтому приводит к ухудшению результатов деятельности. Кроме того, нелинейная форма зависимости объясняет тот факт, что исследователям не всегда удавалось выявить корреляцию между финансовыми результатами и достижениями в области УР.

Так как существующие подходы к оценке влияния уровня УР на результаты деятельности компании не позволяют сделать однозначный вывод о наличии положительной или негативной линейной зависимости, в дальнейшем исследовании автором будет протестирована гипотеза о наличии нелинейной зависимости между уровнем УР и показателями деятельности компании. По мнению

автора диссертационного исследования, в зависимости от текущего уровня УР его дальнейшее повышение может привести как к улучшению финансовых показателей, так и к их ухудшению. Это связано с различным уровнем затрат на устойчивое развитие на первых этапах внедрения концепции (значительные инвестиции в изменение бизнес-процессов) и на следующих этапах. Тестируемая гипотеза также учитывает базовый принцип УР компании – долгосрочную ориентацию, что приводит к получению долгосрочных конкурентных преимуществ и, как следствия, получению отдачи в более поздних периодах [125].

2.2 Разработка инструментария количественной оценки зависимости результатов деятельности от уровня устойчивого развития компании

2.2.1 Цели и задачи исследования

Цель исследования: разработать инструментарий количественной оценки взаимосвязи уровня УР компании и результатов ее деятельности.

Для достижения поставленной цели были выполнены следующие задачи:

- Выбор источника количественной информации об уровне УР компании.
- Идентификация критериев результатов деятельности компании, которые могут зависеть от уровня УР.
- Сбор информации об уровне УР компаний и результатов их деятельности за 2008-2012 гг.
- Тестирование гипотезы о наличии зависимости между уровнем УР и показателями результатов деятельности компании.
- Выделение показателей, зависящих от уровня УР, и интерпретация зависимости.

2.2.2 Независимая переменная: уровень УР компании

Оценка уровня УР компании может быть основана на различных критериях (как было показано в главе 1.3). В рамках данного исследования будут использованы имеющиеся количественные оценки уровня УР компаний по методологии SAM и Global 100 (на 2011 год). Выбор источников информации обусловлен доступностью сравнительно большой выборки (76 и 96 компаний соответственно), раскрываемой методологией оценки, что позволяет оценить релевантность полученных оценок целям исследования, а также объективностью количественных оценок. Оценки SAM можно считать объективными, так как процесс и результат работы заверяется аудитором в лице Deloitte. Достоверность данных рейтинга Global 100 обеспечивается использованием Bloomberg professional®.

Кроме того, для проверки согласованности методик оценки был проведен дополнительный анализ. Так как в выборке, основанной на результатах оценки компании SAM, присутствуют только лидеры в части УР из различных секторов экономики, а в выборке Global 100 представлены лидеры УР, независимо от отрасли, то в них представлен разный набор компаний (только 19 компаний присутствуют одновременно в двух рейтингах за 2011-2012 годы). Для проверки объективности рассматриваемых методик оценки уровня УР компаний было проведено исследование корреляции оценок по компаниям, представленным в двух рейтингах. По результатам вычислений, коэффициент корреляции между оценками – 68%, что говорит о согласованности оценок независимых экспертов (список компаний и полученные ими оценки можно найти в Приложении, Таблица 26).

Для повышения достоверности и объективности результатов исследования гипотезы были протестированы независимо на двух

выборках: отдельно для компаний, входящий в рейтинг отраслевых лидеров UP SAM, и отдельно для рейтинга устойчиво развивающихся компаний Global 100.

Таким образом, в качестве независимой переменной использовалась оценка уровня UP по методологиям SAM и Global 100 (количественная оценка, 0-100%).

2.2.3 Зависимая переменная: показатели результатов деятельности компании

В данном исследовании в качестве зависимой переменной будут использованы две группы критериев оценки деятельности компаний.

1. Первая группа включает оценку деятельности финансовым рынком.

Одним из основных критериев является показатель Q Тобина, представляющий собой отношение рыночной стоимости компании к стоимости замещения ее активов. Поскольку этот коэффициент позволяет взглянуть на деятельность компании с точки зрения инвестиционного сообщества и учитывает долгосрочные аспекты деятельности, он часто применяется как косвенный способ оценить результаты деятельности компании и широко используется в исследованиях, посвященных анализу влияния корпоративного управления на успешность компаний. Однако использование Q вызывает критику со стороны отдельных исследователей. Так, в [73] утверждается, что этот коэффициент не может быть использован для сравнения компаний с разными нематериальными активами: поскольку рыночная стоимость компании включает нематериальные активы, а стоимость замещения обычно учитывает только материальные активы, сопоставление компаний приводит к неправильным оценкам. Поэтому часто вместо Q используется

отношение рыночной стоимости компании к балансовой стоимости всех ее активов с учетом амортизации.

В диссертационном исследовании, помимо отношения рыночной стоимости компании к стоимости материальных активов и отношения рыночной стоимости компании к стоимости всех активов будут использованы отношение рыночной стоимости к бухгалтерской прибыли и выручке от продаж, отражающие ожидания инвесторов относительно будущих денежных потоков компании (Таблица 5).

2. Вторая группа включает показатели эффективности деятельности компании, например, такие как отдача на активы (ROA) или отдача на капитал (ROE), которые используются отдельно или как дополнения к анализу Q Тобина. Несмотря на то, что финансовая информация действительно отражает краткосрочные результаты деятельности компании, ее использование связано с рядом проблем, от неустойчивости показателей во времени (то есть, они практически не учитывают долгосрочные перспективы) до ненадежности данных в связи с возможностью манипуляций со стороны менеджмента (особенно это касается развивающихся стран).

В диссертационном исследовании были использованы такие финансовые показатели, как темпы роста продаж, валовая рентабельность, рентабельность по чистой прибыли, отдача на активы, отдача на инвестиции и отдача на вложенные капитал (Таблица 5). При этом предполагается, что в выборке из компаний с высоким уровнем УР (то есть, компаний с прозрачной деятельностью) вероятность манипуляций с отчетностью незначительна. Для уменьшения влияния волатильности финансовых показателей на результаты анализа

были проанализированы показатели не только за текущий год, но и усредненные показатели за 5 лет.

Таблица 5. Критерии оценки результатов деятельности компании

| Зависимые переменные | Последний финансовый год (2010) | За пять лет (2006-2010 гг.) |
|-------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------|
| Темп роста продаж | + | + |
| P/E | | + |
| Price to Sales | + | |
| Price to Book | + | |
| Price to Tangible Book | + | |
| Валовая рентабельность | + | + |
| Операционная рентабельность | + | + |
| Рентабельность по чистой прибыли | + | + |
| Отдача на активы (ROA) | + | + |
| Отдача на инвестиции (ROI) | + | + |
| Отдача на собственный капитал (ROE) | + | + |

Для учета влияния отраслевой принадлежности компании на перечисленные показатели был рассчитан относительный уровень показателей как отношение показателя компании к среднеотраслевому.

Так как показатели деятельности для анализа были взяты за последний год (то есть, данные на 2012 г.), а уровень УР рассчитывается с задержкой (например, в проанализированном отчете Global 100 за 2011 год были использованы данные о результатах 2009 года), то можно говорить о том, что проведенное исследование позволяет учесть влияние уровня УР на результаты деятельности компании в среднесрочной перспективе.

Источником данных о рыночных показателях деятельности компаний и среднеотраслевом уровне соответствующих показателей стала база данных Reuters [177].

2.2.4 Описание выборки

2.2.4.1 Выборка SAM

Выборка была сформирована на основе публичных данных, предоставляемых компанией Sustainability Asset Management в 2010-

2012 гг. Компания публикует данные о компаниях с наилучшими результатами в области УР по каждой отрасли по всем регионам.

Выборка включает:

- 76 компаний – лидеров в области УР в 2010-2011 гг. согласно методологии оценки компании SAM
- В выборку вошли компании из (Рисунок 25)
 - 22 стран
 - 11 секторов экономики

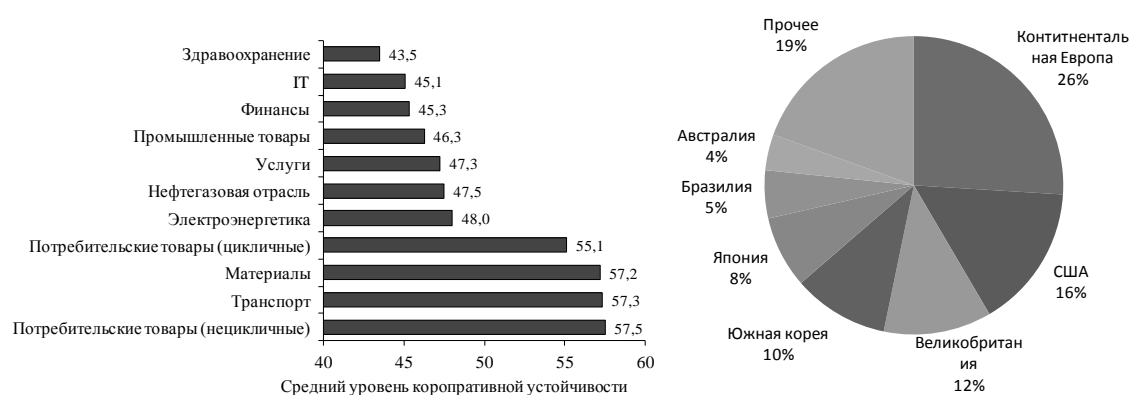


Рисунок 23. Структура выборки SAM (Источник: анализ автора)

Распределение уровня УР рассматриваемых компаний представлено на рисунке (Рисунок 24)

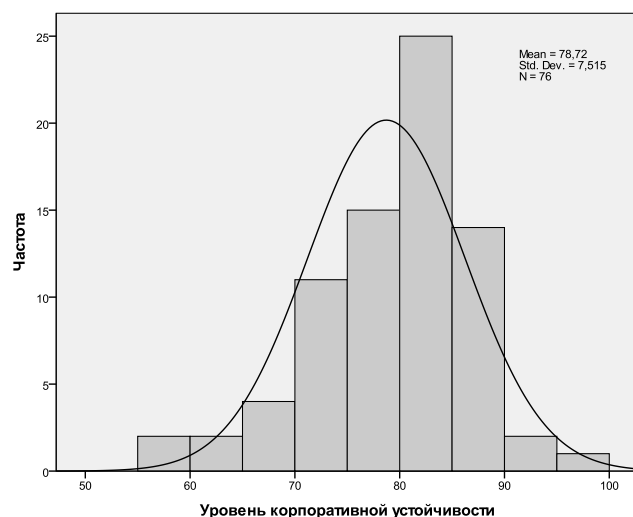


Рисунок 24. Распределение оценок уровня УР по компаниям из выборки SAM (Источник: анализ автора)

Максимальные результаты по уровню УР бизнеса показала компания TNT N.V. – 95 баллов из 100. Описательная статистика по выборке представлена в таблице (Таблица 6):

Таблица 6. Описательная статистика – выборка SAM

| | Рассматриваемые компании | Сектора экономики |
|------------------------|--------------------------|-------------------|
| Среднее | 78,7 | 50,5 |
| Медиана | 80,0 | 49,0 |
| Стандартное отклонение | 7,5 | 9,9 |
| Дисперсия выборки | 56,5 | 97,5 |
| Минимум | 57,0 | 35,0 |
| Максимум | 95,0 | 83,0 |

2.2.4.2 Выборка Global 100

Также исследование было проведено на альтернативной выборке: Global100 за 2011 год. Подход к составлению рейтинга Global 100 меняется из года в год. В 2011 году из 3500 крупнейших компаний, чьи акции торгуются на бирже, аналитики на основе экспертного метода отбирали 10% наиболее устойчиво развивающихся компаний, чей уровень УР затем оценивался по ключевым показателям (0-100%)

Рейтинг Global 100 включает компании из 22 стран, всех секторов экономики, с суммарным объемом продаж, оцениваемым в 3 трлн. долл., общим числом занятых сотрудников порядка 5 млн. человек.

Среди представленных стран лидером по количеству компаний, вошедших в рейтинг, является Япония (19 компаний в 2011 г. по сравнению с 5 компаниями в 2010 г.). Затем идут США, представленные 13 компаниями (в 2010 г. - 12). Третье место занимает Великобритания (11 компаний по сравнению с 21 в 2010 г.). График представлен на рисунке (Рисунок 25).



Рисунок 25. Структура выборки Global 100 (Источник: анализ автора)

Компании-представители стран континентальной Европы демонстрируют наилучшие средние результаты УР на уровне компании (Рисунок 26), однако характеризуются высоким разбросом. Разбивка компаний по размеру компаний в зависимости от уровня продаж показала, что, хотя крупные компании могут занимать лидирующее положение по уровню УР, среднее значение уровня УР у них ниже (Рисунок 27).

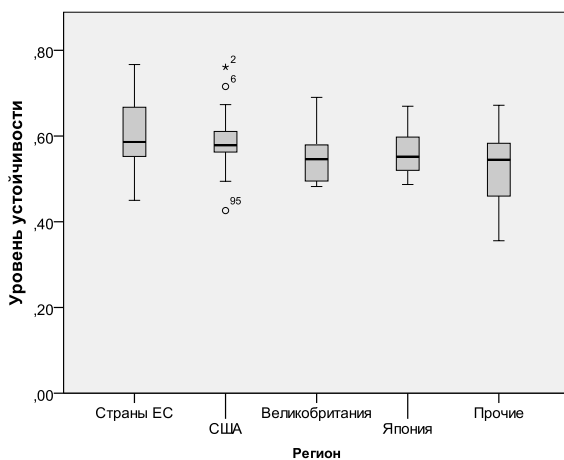


Рисунок 26. Уровень УР по регионам (Источник: анализ автора)

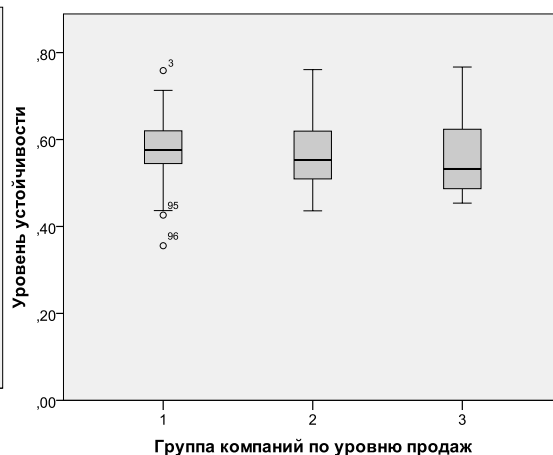


Рисунок 27. Уровень УР в зависимости от размера компаний (1 - оборот до 15 млрд. долл., 2 – от 15 до 70 млрд. долл., 3 – более 70 млрд. долл.) (Источник: анализ автора)

Распределение уровня УР рассматриваемых компаний представлено на рисунке (Рисунок 28)

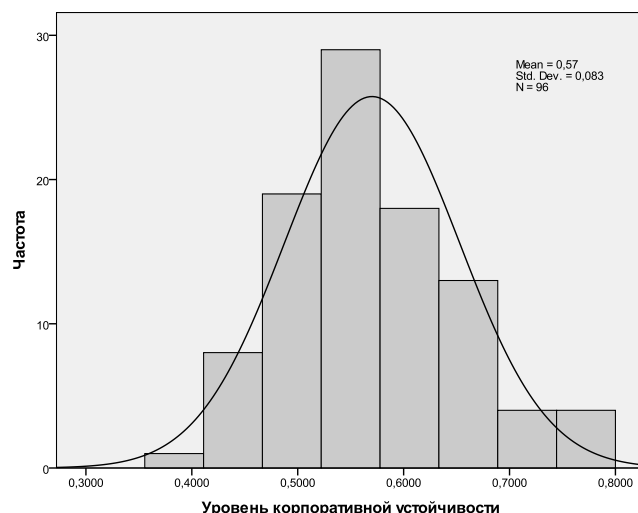


Рисунок 28. Распределение оценок уровня УР по выборке Global 100 (Источник: анализ автора)

В данном исследовании были проанализированы 96 компаний из рейтинга Global 100. Максимальные результаты по уровню УР бизнеса показала компания Statoil ASA – 76,68%. Описательная статистика по выборке представлена в таблице (Таблица 7):

Таблица 7 Описательная статистика – выборка Global 100

| Рассматриваемые компании | |
|----------------------------|-------|
| Среднее значение уровня УР | 56,9% |
| Медиана | 56,3% |
| Стандартное отклонение | 8,3% |
| Минимальное значение | 35,6% |
| Максимальное значение | 76,7% |

2.2.5 Выдвижение гипотезы

В рамках исследования были протестированы две гипотезы:

- 1) *Переход компании на принципы устойчивого развития улучшает ее позиции на финансовых рынках.*

Для тестирования данной гипотезы был проведен сравнительный анализ биржевых индексов устойчиво развивающихся компаний и индексов рынка в целом.

- 2) *Существует нелинейная зависимость между уровнем устойчивого развития компании и результатами ее деятельности.*

Для тестирования данной гипотезы были построены регрессии, выявляющие наличие связи между обозначенными ранее показателями результатов деятельности компании и уровнем ее УР.

Для анализа статистических данных использовался пакет SPSS.

2.2.6 Ограничения и допущения исследования

Существует ряд методологических проблем, затрудняющих количественный анализ влияния уровня УР компании на результаты ее деятельности:

- Субъективность данных об уровне УР. Данная проблема была решена с помощью оценки двух независимых выборок. Достаточная высокий коэффициент корреляции оценок (68%), а также схожие результаты по независимым пулам данных являются индикатором объективности оценок.
- С помощью построения регрессии невозможно понять, является ли финансовый результат зависимой переменной или, наоборот, сам определяет уровень УР. То есть, направление зависимости в данном исследовании является предположением, а для дальнейшего изучения вопроса необходимо собрать панель данных и проанализировать влияния с учетом временных лагов. Решение данной проблемы является темой отдельного исследования, в данном исследовании предполагается, что уровень УР является независимой переменной и не учитывается возможная зависимость уровня УР от результатов деятельности компании. Это ограничение

- исследования, которое может быть снято при сборе информации, достаточной для анализа панельных данных.
- Оценка уровня УР производится раз в год, в то время как финансовые показатели (особенно биржевые) постоянно меняются. Кроме того, компании имеют разные системы и периоды финансовой отчетности, что может влиять на итоговый результат. Для приведения данных в сопоставимый вид использовались не только данные о текущих показателях компании, но и усредненные результаты за 5 лет.

2.3 Результаты исследования зависимости результатов деятельности компании от уровня её устойчивого развития

2.3.1 Позиции устойчиво развивающихся компаний на финансовых рынках

2.3.1.1 Динамика биржевых индексов

Динамика капитализации устойчиво развивающихся компаний рассматривалась на основе Dow Jones Sustainability Index. Состав компаний, вошедших в индекс, представлен на рисунке (Рисунок 29).

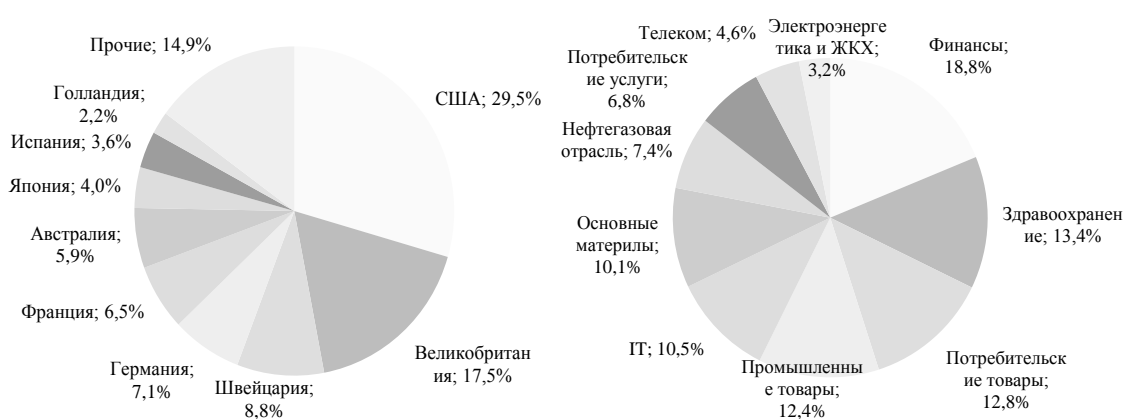


Рисунок 29. Состав индекса Dow Jones Sustainability Index

Для исследования динамики капитализации устойчиво развивающихся компаний было проведено сравнение динамики двух биржевых индексов: Dow Jones Sustainability World Composite Index

(индекс включает 10% компаний, характеризующихся наивысшим уровнем УР в каждом из секторов из общей выборки Dow Jones Total Global Stock Market Index) и MSCI World Index как классического показателя роста мирового рынка (включает акции 1600 международных компаний, представляющих основные отрасли экономики).



Рисунок 30. Сравнение динамики индексов Dow Jones Sustainability World Composite Index и MSCI World Index за 2011 год

На рисунке (Рисунок 30) видно, что индекс устойчиво развивающихся компаний (темно-серая линия) в целом повторяет динамику рынка, однако характеризуется более высокой волатильностью. Это более наглядно представлено на более длинных промежутках времени (Рисунок 31). В период общего роста устойчиво развивающиеся компании растут быстрее рынка, а в период падения – опускаются до уровня рынка.



Рисунок 31. Сравнение динамики индексов Dow Jones Sustainability World Composite Index и MSCI World Index за 2009-2011 гг.

Наиболее отчетливо описанная тенденция видна на графике, отображающем сравнение динамики индекса Dow Jones Sustainability World Composite Index и S&P 500 за 2007-2011 гг. (Рисунок 32). До начала экономического кризиса 2008 г. устойчиво развивающиеся компании росли быстрее рынка, однако после резкого падения в 2008 г. они так и не сумели набрать те темпы роста капитализации, которые характерны для 500 крупнейших компаний США, входящих в индекс S&P 500.



Рисунок 32. Сравнение динамики индексов Dow Jones Sustainability World Composite Index и S&P 500 за 2007-2011 гг.

Дополнительная иллюстрация того, что капитализация устойчиво развивающихся компаний растет и падает быстрее рынка, приведена на рисунке (Рисунок 33).

Положительная доходность индекса Dow Jones Sustainability в среднем выше доходности индексов Dow Jones Global Large-Cap Total Stock Market Index и MSCI World. Если происходит падение индексов, то устойчиво развивающиеся компании демонстрируют худшие результаты. Это может быть связано с тем, что инвесторы, ориентированные на краткосрочную прибыль, воспринимают затраты на УР как непроизводительные и излишние в условиях кризиса.

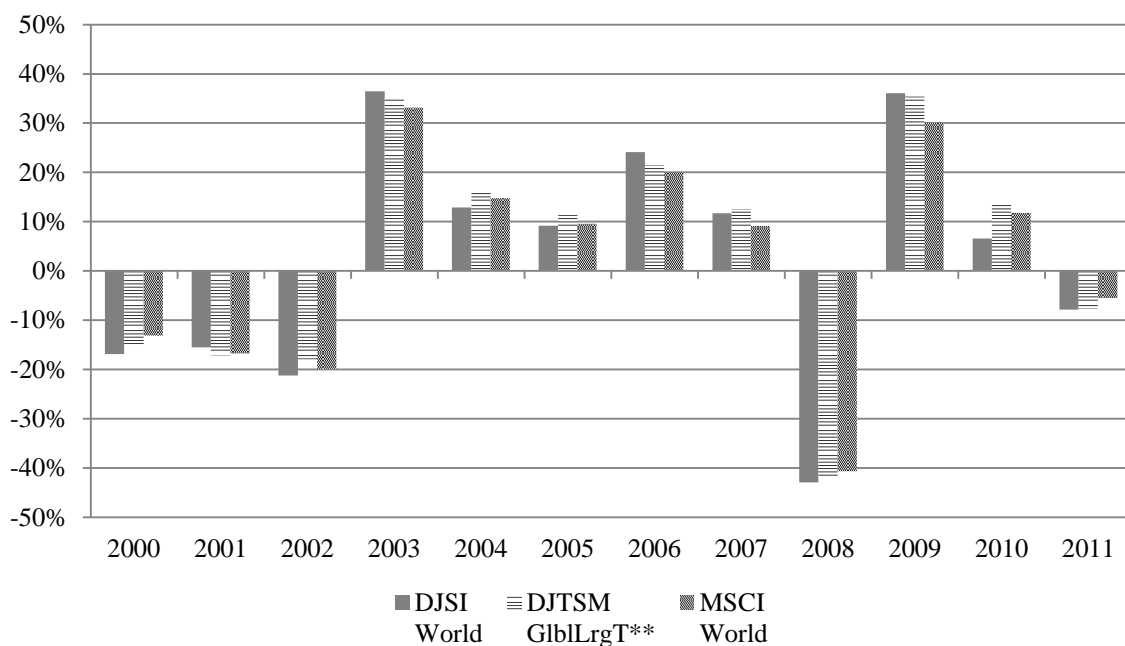


Рисунок 33. Сравнение доходностей индексов (в долл.)

Регрессия доходности индекса Dow Jones Sustainability на доходности двух индексов, взятых ранее для сравнения, подтверждает этот вывод: коэффициент при доходности индекса, являющегося отображением доходности рынка, больше единицы (регрессия значима на уровне 1%), следовательно, чем больше рост рынка, тем быстрее растет капитализация устойчиво развивающихся компаний, но при падении фондовых индексов цены акций устойчиво развивающихся компаний падают сильнее рынка (Рисунок 34).

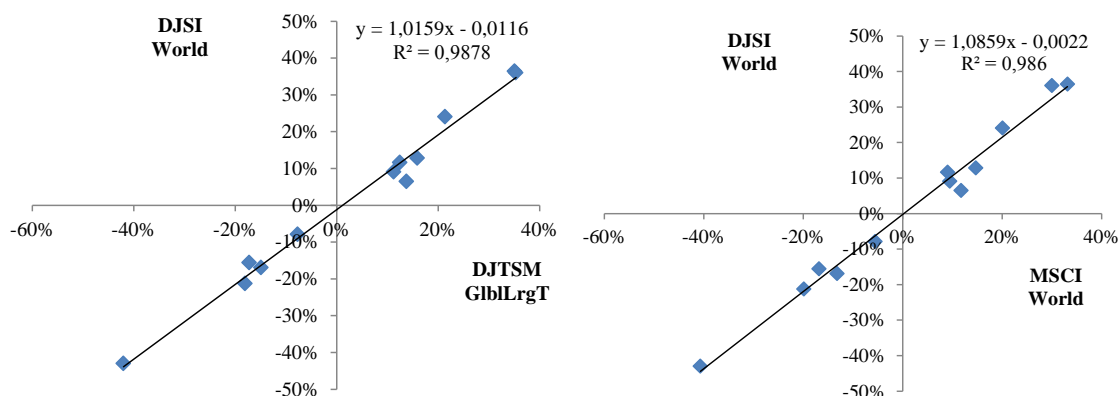


Рисунок 34. Зависимость между доходностью индекса Dow Jones Sustainability и доходностью рынка

Таким образом, гипотеза о том, что устойчиво развивающиеся компании показывают лучшие результаты на финансовых рынках,

подтверждается лишь частично. Данное предположение справедливо при общем росте рынка, однако в случае неблагоприятной ситуации на бирже рыночная стоимость таких компаний падает быстрее, чем индексы рынка в целом.

Аналогичные выводы можно сделать по выборке компаний из Global 100: на рисунке (Рисунок 35) видно, что при росте доходности индекс устойчиво развивающихся компаний показывает лучшую динамику, но при негативной конъюнктуре падает быстрее.



Рисунок 35. Доходность индексов Global 100 и MSCI ACWI. Источник: данные Global 100

2.3.1.2 Анализ мультипликаторов

При проверке группы гипотез о наличии зависимости между биржевыми мультипликаторами компаний и уровнем их УР используются следующие данные:

- уровень мультипликаторов компании по отношению к среднеотраслевым показателям (относительная величина). Относительные значения мультипликаторов используются для учета отраслевой специфики;
- уровень УР компании в баллах (от 1 до 100).

Проверка гипотезы «Повышение уровня УР компании приводит к повышению ее биржевых мультипликаторов» для группы компаний

из рейтинга SAM показала, что значимой на уровне 1% можно считать гипотезу о зависимости между уровнем УР и мультипликатором р/е (рыночная стоимость/прибыль). При этом большей объясняющая сила ($R^2=17\%$) у гипотезы о наличии квадратической зависимости между показателями (Таблица 8).

Таблица 8. Анализ зависимости мультипликаторов от уровня УР (SAM)

| | | Оценки параметра | | | | | |
|--|----|------------------|-------|------------|-----------|-------|-------|
| | | R ² | F | Значимость | Константа | b1 | b2 |
| Отношение р/е (инд.) к р/е (сектора) | LN | 0,12 | 10,06 | 0,002 | 2,63 | -0,98 | |
| | QD | 0,17 | 7,31 | 0,001 | 8,25 | -8,33 | 2,37 |
| Отношение р/Sales (инд.) к р/Sales (сектора) | LN | 0,00 | 0,35 | 0,559 | 0,29 | 0,20 | |
| | QD | 0,01 | 0,18 | 0,835 | -0,16 | 0,78 | -0,19 |
| Отношение р/Book Value (инд.) к р/Book Value (сектора) | LN | 0,00 | 0,13 | 0,719 | 0,73 | -0,10 | |
| | QD | 0,01 | 0,21 | 0,809 | 2,05 | -1,82 | 0,56 |
| Отношение р/Tangible book Value (инд.) к р/Tangible Book Value (сектора) | LN | 0,00 | 0,02 | 0,882 | 0,61 | -0,05 | |
| | QD | 0,01 | 0,26 | 0,773 | 2,43 | -2,46 | 0,79 |

*LN – линейная зависимость, QD – квадратическая

Отрицательная линейная зависимость между мультипликатором р/е и уровнем УР объясняется тем фактом, что большая часть анализируемых данных попадает на нисходящий участок параболы.

Что касается трактовки квадратической зависимости (U-образная кривая), можно сказать о том, что повышение уровня УР до определенного этапа негативно влияет на оценку стоимости компании инвесторами (то есть, снижение прибыли из-за дополнительных инвестиций в УР воспринимается как негативный фактор), а после прохождения некоторой точки рынок начинает воспринимать дополнительное повышение УР компании как преимущества компании перед остальными.

При анализе мультипликаторов для группы компаний Global 100 аналогично рассматривались отношения мультипликаторов

анализируемых компаний к средним мультипликаторам по сектору (Таблица 9).

Таблица 9. Анализ зависимости мультипликаторов от уровня УР (Global 100)

| | | Оценки параметра | | | | | |
|--|----|------------------|---------------|-------------|---------------|----------------|---------------|
| | | R ² | F | Значимость | Константа | b1 | b2 |
| Отношение p/e (инд.) к p/e (сектора) | LN | ,010 | ,748 | ,390 | ,383 | ,520 | |
| | QD | ,020 | ,721 | ,490 | -1,070 | 5,662 | -4,446 |
| Отношение p/Sales (инд.) к p/Sales (сектора) | LN | ,002 | ,199 | ,657 | ,825 | -,356 | |
| | QD | ,005 | ,214 | ,808 | 1,969 | -4,371 | 3,449 |
| Отношение p/Book Value (инд.) к p/Book Value (сектора) | LN | ,073 | 5,033 | ,028 | -,365 | 2,451 | |
| | QD | ,270 | 11,636 | ,000 | 10,759 | -36,974 | 34,189 |
| Отношение p/Tangible book Value (инд.) к p/Tangible Book Value (сектора) | LN | ,169 | 13,043 | ,001 | -1,521 | 4,649 | |
| | QD | ,274 | 11,905 | ,000 | 8,592 | -31,192 | 31,081 |

Наиболее характерными являются зависимости мультипликаторов p/Book Value и p/Tangible book Value от уровня УР. На рисунках представлены графики этих зависимостей.

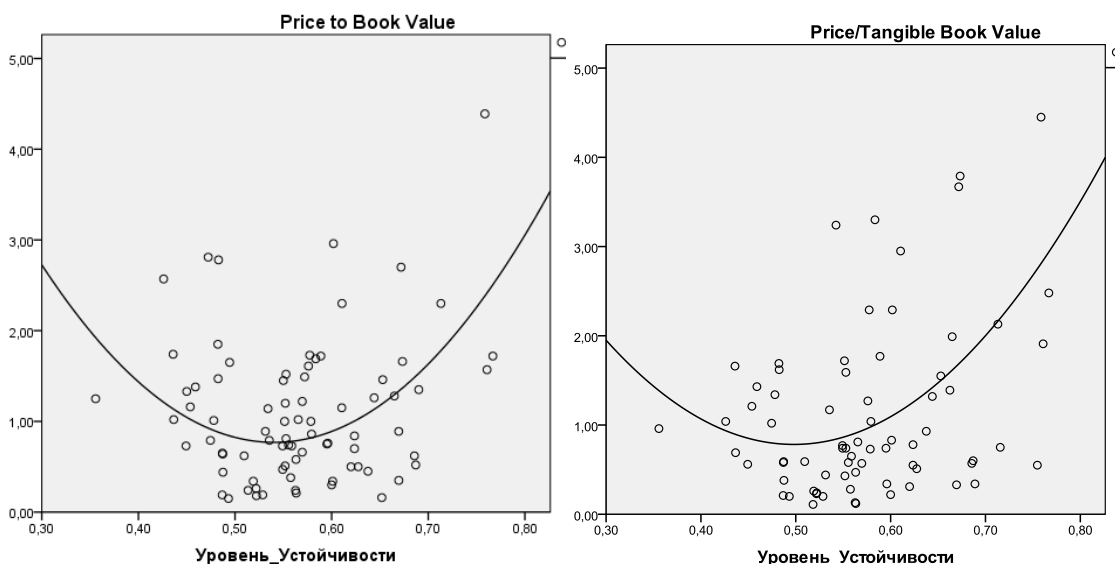


Рисунок 36. Зависимость мультипликаторов компании от уровня УР

Данные графики также показывают, что первоначальные шаги компании по повышению уровня УР компании могут негативно восприниматься рынком, что ведет к понижению капитализации компании. Однако при достижении некоторого порога уровень УР

становится важным фактором формирования рыночной стоимости компании. Можно предположить, что в данном случае пороговой величиной является средний уровень УР (в восприятии стейкхолдеров). На этом уровне компания оценивается по аналогии со средней компанией отрасли (то есть, мультипликатор совпадает со среднеотраслевым). Иллюстрацию этого можно видеть на графике (Рисунок 36) – экстремум параболы находится в районе 50% уровня УР, при этом отношение мультипликатора компании к среднему по отрасли близко к 1.

2.3.2 Анализ зависимости между уровнем УР и показателями результатов деятельности компаний

2.3.2.1 Оценка влияния уровня УР (SAM)

При проверке группы гипотез о наличии зависимости между результатами деятельности компаний и уровнем их УР используются следующие данные:

- уровень показателей результатов деятельности компании по отношению к среднеотраслевым показателям (относительная величина). Относительные значения используются для учета разницы в нормах прибыльности в зависимости от отрасли;
- уровень УР компании по оценке SAM в баллах (от 1 до 100).

На уровне значимости 5% можно говорить о наличии зависимости между уровнем УР и рентабельностью по валовой прибыли за 1 год и за 5 лет (Таблица 10)

- а. Линейная регрессия показывает положительную зависимость между анализируемыми параметрами, но характеризуется крайне низкой объясняющей силой ($R^2=4\%$)

в. Квадратическое уравнение отображает зависимость в виде параболы и говорит о том, что повышение уровня УР компании может быть выгодным только после достижения определенного уровня. Объясняющая сила такой регрессии чуть выше: $R^2=18,3\%$ для одного года и $R^2=15,6\%$ для периода в 5 лет

Таблица 10. Анализ зависимости показателей операционной деятельности от уровня УР (SAM)

| | | Оценки параметра | | | | | |
|--|----|------------------|-------|------------|-----------|-------|-------|
| | | R ² | F | Значимость | Константа | b1 | b2 |
| Валовая рентабельность (1 год) | LN | ,046 | 2,033 | ,161 | -,610 | ,022 | |
| | QD | ,183 | 4,604 | ,016 | 24,022 | -,600 | ,004 |
| Валовая рентабельность (5 лет) | LN | ,041 | 1,768 | ,191 | -0,35 | ,018 | |
| | QD | ,156 | 3,711 | ,033 | 18,929 | -,471 | ,003 |
| Операционная рентабельность (1 год) | LN | ,009 | 0,369 | ,547 | ,330 | ,012 | |
| | QD | ,009 | 0,199 | ,821 | 2,681 | -,048 | ,000 |
| Операционная рентабельность (5 лет) | LN | ,012 | ,586 | ,448 | -,008 | ,014 | |
| | QD | ,014 | ,352 | ,705 | 4,265 | -,094 | ,001 |
| Рентабельность по чистой прибыли (1 год) | LN | ,011 | ,435 | ,513 | -,013 | ,016 | |
| | QD | ,013 | ,256 | ,775 | -4,648 | ,134 | -,001 |
| Рентабельность по чистой прибыли (5 лет) | LN | ,050 | 2,468 | ,123 | -,668 | ,021 | |
| | QD | ,064 | 1,576 | ,218 | 6,545 | -,162 | ,001 |
| ROA (1 год) | LN | ,000 | ,021 | ,885 | 1,224 | ,003 | |
| | QD | ,001 | ,024 | ,976 | -,773 | ,053 | ,000 |
| ROA (5 лет) | LN | ,000 | ,000 | ,990 | ,945 | ,000 | |
| | QD | ,007 | ,165 | ,849 | 5,254 | -,109 | ,001 |
| ROI (1 год) | LN | ,000 | ,001 | ,979 | 1,433 | ,001 | |
| | QD | ,000 | ,003 | ,997 | 2,579 | -,028 | ,000 |
| ROI (5 лет) 1 | LN | ,001 | ,035 | ,853 | 1,114 | -,002 | |
| | QD | ,015 | ,330 | ,721 | 7,435 | -,162 | ,001 |
| ROE (1 год) | LN | ,042 | 1,741 | ,195 | 3,883 | -,028 | |
| | QD | ,042 | ,857 | ,432 | 5,644 | -,072 | ,000 |
| ROE (5 лет) | LN | ,001 | ,030 | ,862 | ,934 | ,002 | |
| | QD | ,001 | ,017 | ,983 | 1,555 | -,013 | ,000 |
| Рост объема продаж за последний год | LN | ,013 | ,694 | ,409 | 1,164 | -,003 | |
| | QD | ,018 | ,449 | ,641 | ,179 | ,022 | ,000 |
| Средний рост продаж за 5 лет | LN | ,000 | ,000 | ,993 | ,954 | ,000 | |
| | QD | ,010 | ,239 | ,788 | ,249 | ,018 | ,000 |

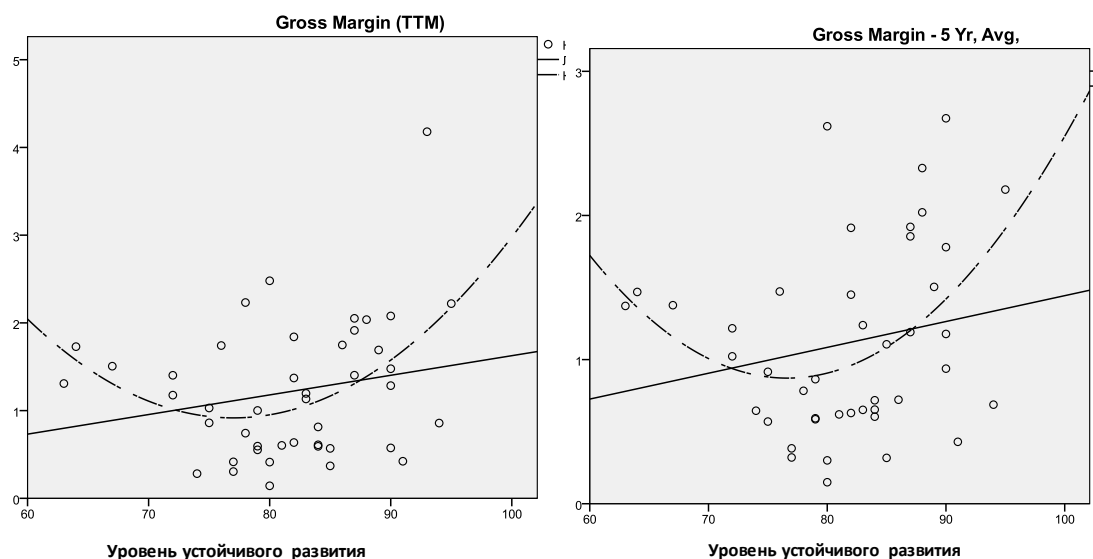


Рисунок 37. Зависимость валовой рентабельности от уровня УР

В данном случае можно говорить о том, что компании с высоким уровнем валовой рентабельности могут позволить себе вовлечение в деятельность по повышению УР компании, что сначала приводит к снижению уровня рентабельности (стоит отметить, что снижение происходит примерно до среднеотраслевого уровня, то есть, минимальное отношение показателя индивидуального уровня рентабельности к среднеотраслевому в составляет 1, что видно на графике). После преодоления этого порога рентабельность снова выше среднеотраслевой. Это может быть связано как с сокращением издержек на управление УР компании (так как значимая часть издержек на первоначальном этапе связана с развитием систем управления УР), так и с изменением репутации компании, что может приводить к снижению издержек (из-за изменения отношений с продавцами) и/или росту цен на продукцию (из-за иного восприятия продукции покупателями).

2.3.2.2 Оценка влияния уровня УР (Global 100)

При проверке группы гипотез о наличии зависимости между результатами деятельности компаний и уровнем их УР по оценке Global 100 используются следующие данные:

- уровень показателей деятельности компании по отношению к среднеотраслевым показателям (относительная величина);
- уровень УР по оценке Global 100 (диапазон значений: 0-100%).

На уровне значимости 5% можно говорить о наличии квадратичной зависимости показателей рентабельности за последний финансовый год от уровня УР (Таблица 11). Объясняющая сила регрессии для данной выборки выше, чем для выборки SAM: от 22% для зависимости рентабельности по чистой прибыли до 39% для операционной рентабельности.

Таблица 11. Анализ зависимости показателей операционной деятельности от уровня УР (Global 100)

| | | Оценки параметра | | | | | |
|--|----|------------------|--------------|-------------|--------------|---------------|--------------|
| | | R ² | F | Значимость | Константа | b1 | b2 |
| Темп роста продаж (текущий год) | LN | 0,02 | 0,61 | 0,44 | 1,04 | -0,12 | |
| | QD | 0,05 | 0,84 | 0,44 | 1,61 | -2,04 | 1,59 |
| Темп роста продаж (средний за 5 лет) | LN | 0,03 | 0,93 | 0,34 | 1,03 | -0,09 | |
| | QD | 0,03 | 0,45 | 0,64 | 1,00 | 0,01 | -0,08 |
| Валовая рентабельность (1 год) | LN | 0,19 | 7,87 | 0,01 | -0,54 | 3,01 | |
| | QD | 0,35 | 9,07 | 0,00 | 9,19 | -29,97 | 27,34 |
| Валовая рентабельность (5 лет) | LN | 0,06 | 2,24 | 0,14 | 0,09 | 2,08 | |
| | QD | 0,07 | 1,21 | 0,31 | -2,20 | 9,83 | -6,42 |
| Операционная рентабельность (1 год) | LN | 0,15 | 5,89 | 0,02 | -0,98 | 4,16 | |
| | QD | 0,39 | 10,39 | 0,00 | 17,17 | -57,36 | 50,99 |
| Операционная рентабельность (5 лет) | LN | 0,13 | 5,02 | 0,03 | -0,05 | 2,22 | |
| | QD | 0,15 | 2,87 | 0,07 | 2,92 | -7,88 | 8,37 |
| Рентабельность по чистой прибыли (1 год) | LN | 0,06 | 2,03 | 0,16 | 0,11 | 2,28 | |
| | QD | 0,22 | 4,63 | 0,02 | 13,40 | -42,79 | 37,35 |
| Рентабельность по чистой прибыли (5 лет) | LN | 0,06 | 2,03 | 0,16 | 0,11 | 2,28 | |
| | QD | 0,22 | 4,63 | 0,02 | 13,40 | -42,79 | 37,35 |
| ROA (1 год) | LN | 0,05 | 1,96 | 0,17 | -0,13 | 2,85 | |
| | QD | 0,06 | 1,10 | 0,34 | 3,68 | -10,04 | 10,69 |
| ROA (5 лет) | LN | 0,02 | 0,53 | 0,47 | 0,62 | 0,84 | |
| | QD | 0,02 | 0,32 | 0,73 | -0,75 | 5,47 | -3,84 |
| ROI (1 год) | LN | 0,04 | 1,69 | 0,20 | 0,19 | 2,37 | |
| | QD | 0,08 | 1,64 | 0,21 | 5,98 | -18,07 | 17,60 |
| ROI (5 лет) I | LN | 0,01 | 0,47 | 0,50 | 1,65 | -0,90 | |
| | QD | 0,13 | 2,95 | 0,07 | 9,03 | -26,96 | 22,44 |
| ROE (1 год) | LN | 0,11 | 4,79 | 0,03 | -0,99 | 4,98 | |
| | QD | 0,13 | 3,00 | 0,06 | 5,28 | -17,17 | 19,09 |
| ROE (5 лет) | LN | 0,02 | 0,76 | 0,39 | 0,61 | 1,38 | |
| | QD | 0,03 | 0,52 | 0,60 | 2,81 | -6,40 | 6,70 |

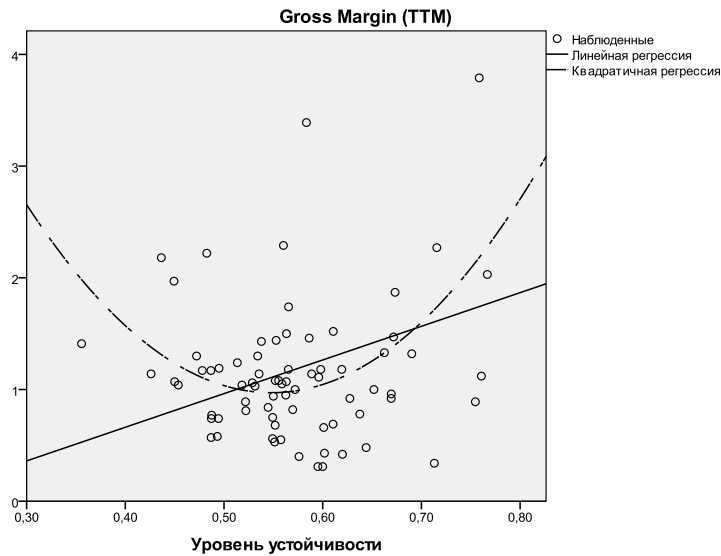


Рисунок 38. Зависимость валовой рентабельности от уровня УР

Проведенное на второй выборке исследование также не позволяет выявить наличие линейной связи между уровнем УР и показателями результативности компании. Однако выявленная квадратическая зависимость (аналогичная результатам, полученным по результатам анализа первой выборки), подтверждает достоверность сделанных ранее выводов.

2.3.3 Анализ отдельных кластеров

Данная часть исследования проведена для выборки компаний из рейтинга SAM, так как в этом рейтинге представлены данные о среднем уровне УР по отдельным отраслям.

Как было показано выше, разные отрасли демонстрируют разные уровни УР: компании в группе отраслей, включающей потребительские товары, материалы и транспортировку, показывают более высокий средний уровень УР. Остальные компании значительно отстают.

С другой стороны, восприятие важности УР руководством компаний также различается по отраслям. Компании United Nations Global Compact и Accenture в 2010 году проводили исследование (опрос 766 исполнительных директоров о важности УР для будущего

их компаний) [43], в котором пытались выяснить, как представители компаний различных отраслей воспринимают значимость УР для их компании. В качестве индикатора отношения высшего менеджмента к важности УР в целях данной работы была использована доля директоров, отметивших УР как «очень важный фактор будущего развития компании».

На основании этих двух измерений: важности УР и фактических результатов уровня УР по отраслям – автором диссертационного исследования была построена следующая матрица (Рисунок 39):

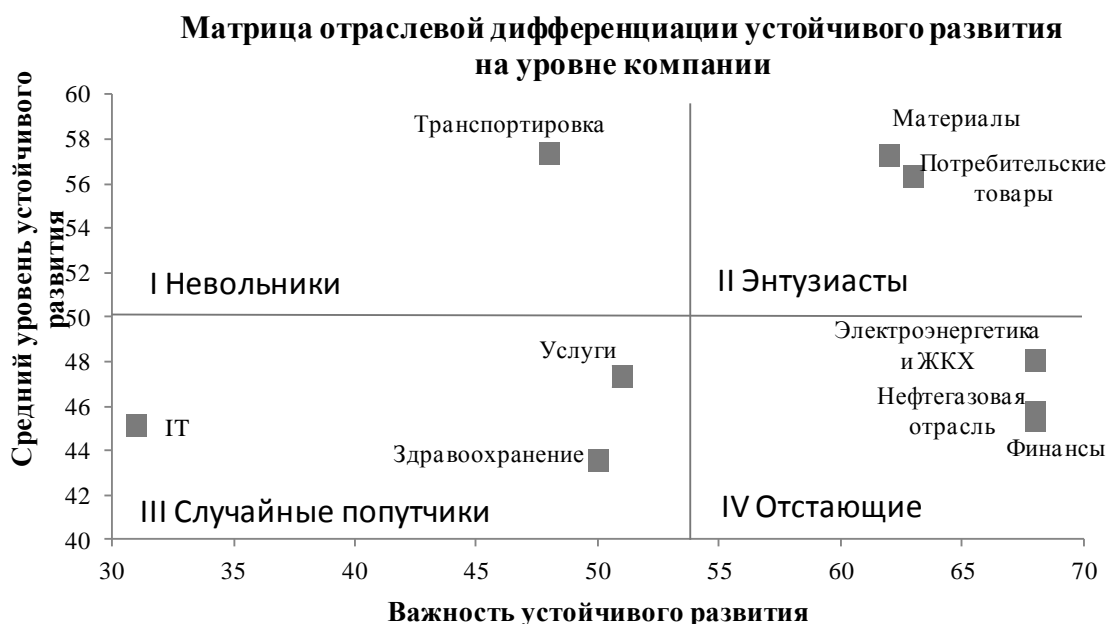


Рисунок 39. Матрица отраслевой дифференциации УР на уровне компании. (Источник: анализ автора)

Первый сектор – «Невольники», включающий компании, занимающиеся транспортировкой, характеризуется низкой важностью устойчивого развития для будущего компании при высоких средних показателях уровня устойчивого развития. Высокий уровень устойчивого развития компаний, занимающихся транспортировкой при невысокой значимости, декларируемой менеджментом, может быть объяснен тем, что законодательное регулирование отличается запретительными санкциями (в отличие от штрафных для большей

части остальных отраслей), что заставляет компании вести себя ответственно независимо от предпочтений директоров.

Второй сектор – «Энтузиасты» включает компании, осознающие важность реализации концепции устойчивого развития для успешной деятельности компании и принимающие соответствующие меры по повышению уровня устойчивого развития. В него входят производство основных материалов и потребительских товаров, представляющие категорию отраслей, в которых руководство осознает необходимость устойчивого развития (вследствие того, что компании могут оказывать сильное воздействие на регионы присутствия, а также в силу необходимости конкурировать). Кроме того, компании данных отраслей имеют возможности для внедрения практик устойчивого развития в свою деятельность из-за относительной гибкости производственных процессов.

Третий сектор – «Случайные попутчики», – включает услуги, производство товаров и оказание услуг в области здравоохранения, а также информационные технологии, которые еще не достигли того уровня насыщенности, когда необходимость выделяться среди конкурентов заставляет компании прибегать к дополнительным инструментам. Таким образом, устойчивое развитие бизнеса еще не считается конкурентным преимуществом компании, а следовательно, результаты в этой области достаточно низки.

Последний сектор – «Отстающие» – представлен отраслями, где устойчивое развитие очень важно, но компании еще не могут в достаточной мере учесть этот аспект при разработке и реализации стратегии. Финансовая отрасль только в течение последних лет стала уделять внимание устойчивому развитию бизнеса, а так как действия в области устойчивого развития отличаются долгосрочным эффектом, то результат пока незаметен. Остальные отрасли характеризуются

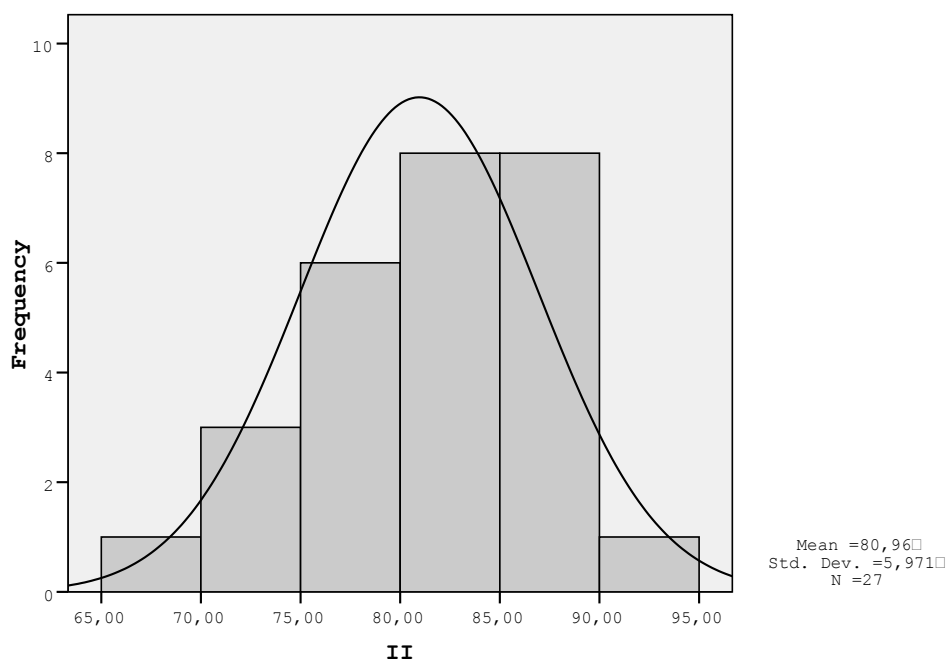
медленными темпами замены технологий, что не позволяет оперативно реагировать на изменения.

Наиболее интересным представляется анализ тех кластеров, где видение важности УР бизнеса и степень практической реализации принципов УР совпадают, то есть, кластеров II и III (Таблица 12).

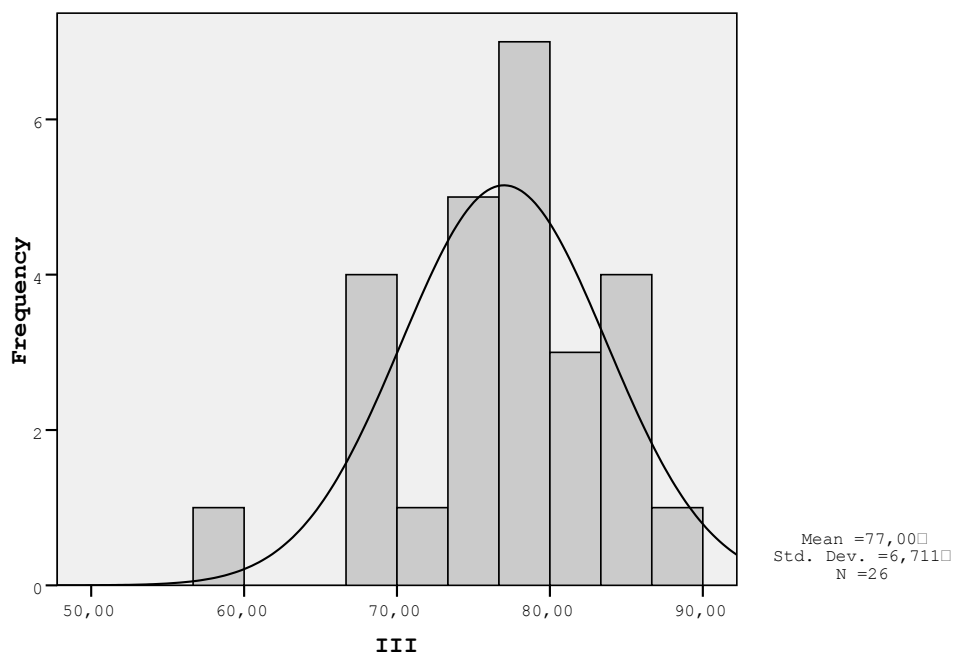
Таблица 12.Описательная статистика по кластерам

| | Кластер II | Кластер III |
|------------------------|------------|-------------|
| Среднее | 81,0 | 77,0 |
| Стандартная ошибка | 1,1 | 1,3 |
| Медиана | 82,0 | 77,0 |
| Мода | 87,0 | 70,0 |
| Стандартное отклонение | 6,0 | 6,7 |
| Дисперсия выборки | 35,7 | 45,0 |
| Коэффициент вариации | 7,4% | 8,7% |
| Минимум | 67,0 | 57,0 |
| Максимум | 91,0 | 87,0 |
| Счет | 27 | 26 |

Из таблицы видно, что не только среднее значение уровня УР, но и все остальные показатели описательной статистики (кроме дисперсии) для второго кластера, где руководство признает важность УР, выше. При этом стандартное отклонение и дисперсия ниже для второго кластера, что говорит о более однородной политике в области повышения уровня УР среди компаний с высокой степенью интеграции принципов УР в стратегию деятельности.



II



III

Рисунок 40. Распределение уровня УР компании II и III кластеров

Более того, разнятся отдельные показатели эффективности по рассматриваемым двум кластерам. К примеру, на рисунке (Рисунок 41) видно, что показатели эффективности компаний второго кластера (с более высокой степенью интеграции принципов УР в деятельность компании) выше, чем у компаний третьего кластера. Однако по отдельным показателям (как например, валовая рентабельность), компании третьего кластера демонстрируют большой разброс, что еще раз подчеркивает неоднородность их способов ведения бизнеса.

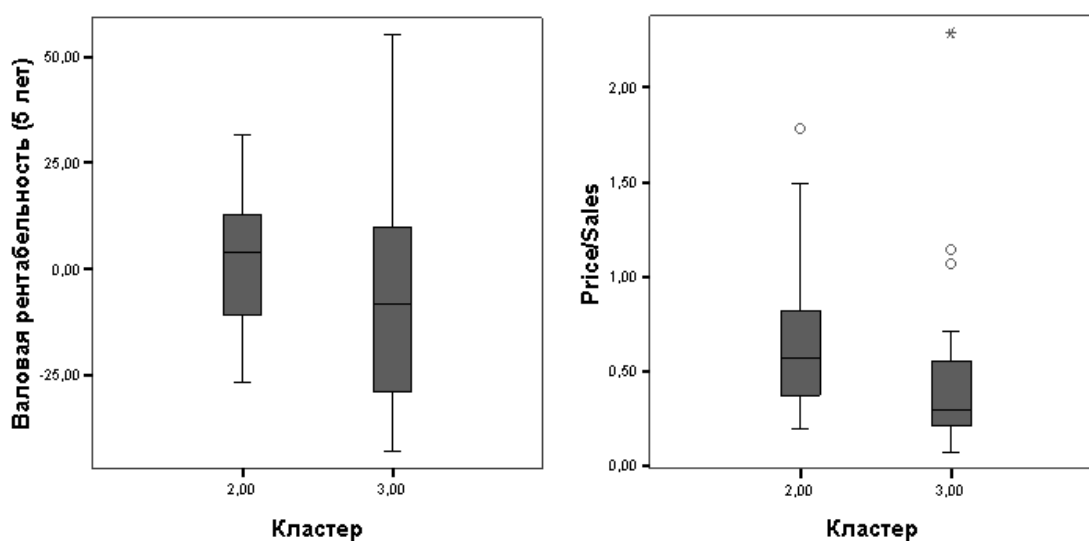


Рисунок 41. Сравнение распределений показателей эффективности компаний по кластерам

Таким образом, по мнению автора исследования, факторы реализации концепции устойчивого развития отличаются по отраслям. Реализация концепции устойчивого развития компаниями первого сектора зависит от регулирования. Компании третьего сектора слабо вовлечены в реализацию концепции устойчивого развития, а предпринимаемые действия определяются в большей степени случайными и зависят от предпочтений руководителей. Создание конкурентных преимуществ и экономическая выгода от реализации концепции устойчивого развития являются важными факторами для второго и четвертого секторов.

2.4 Исследование текущего состояния устойчивого развития российских компаний

Результаты проведенного эконометрического исследования показывают, что внедрение концепции устойчивого развития так или иначе оказывает влияние на управление компанией. Между тем, в анализируемых выборках отсутствуют российские компании, что говорит о низком уровне проникновения концепции УР в корпоративную среду в России. Данная глава посвящена анализу текущего состояния управления УР в российских компаниях. Целью

данного подраздела является выявление тех факторов, которые приводят к недостаточному вниманию, уделяемому вопросу УР в компаниях, работающих на российском рынке, а также причин, приводящих к недостаточно эффективной реализации стратегий УР в тех компаниях, которые декларируют соблюдение принципов УР.

В проводимом исследовании отчетности российских компаний об УР автор делает предположение о том, что динамика отчетности в области корпоративной ответственности и УР может рассматриваться как индикатор важности данной темы.

Во-первых, отчеты являются общепринятым инструментом коммуникации компании с заинтересованными сторонами, позволяющим сообщить результаты в области повышения уровня УР компании. Информационная функция нефинансовых отчетов, появившаяся еще в 1970х годах, остается одной из важнейших, но сейчас она основательно дополнена другими стратегическими задачами, такими, как PR и коммуникативная функция. То есть, с повышением уровня УР компании, компании начинают делиться информацией с теми, для кого это важно, и динамика нефинансовых отчетов, таким образом, показывает интерес компаний к управлению на основе принципов УР.

С другой стороны, с точки зрения управления компанией, нефинансовый отчет, включая процесс его подготовки и распространения, сам по себе является важным элементом корпоративной системы управления УР. Подход, согласно которому деятельность в области корпоративной ответственности или УР должна иметь системный характер, т.е. управляться так же, как и другие бизнес-процессы, сформировался еще в 1990х годах. Многие крупные компании разработали собственные системы управления

этой деятельностью. Именно тогда определилась важнейшая внутренняя функция нефинансовых отчетов – это инструмент планирования и оценки деятельности. На практике многие российские компании, выпуская нефинансовый отчет по какому-либо из принятых стандартов, начинают осознавать свои слабые стороны и выявлять области для возможного развития в части повышения уровня УР (в частности, крупные российские компании, такие, как «Норильский никель», «РАО ЕЭС», в результате составления нефинансового отчета совершенствовали системы управления УР).

Кроме того, все больше нефинансовых отчетов проходят аудит и общественное заверение [1], что стимулирует компании создавать системы сбора информации о результатах в части УР, обозначать целевые показатели по отдельным аспектам, систематически контролировать выполнение целей.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что популярность нефинансовой отчетности подталкивает компании к совершенствованию управления.

2.4.1 Оценка развития корпоративных систем УР

Развитие корпоративной системы управления УР, по мнению автора, являются одним из критериев уровня УР, так как оно является индикатором внедрения принципов УР в стратегические цели компании и управление бизнесом.

Данная часть исследования основана на данных, полученных из исследования оценки качества отчетности в области УР, выполняемой компанией КМПГ. Подход к оценке, предложенный КМПГ, включает оценку уровня развития процессов управления УР и качества коммуникаций [23, 96]. По мнению автора, предлагаемый подход можно рассматривать как оценку развития корпоративной системы

УР, так как он дает представление о степени интеграции деятельности в области УР в системы управления компанией. При оценке учитывается ряд факторов:

- уровень развития информационных систем и процессов, в том числе, наличие ответственного лица;
- наличие независимого заверения (аудита) отчетности;
- наличие корректировок в отчетности;
- использование различных информационных каналов;
- применение международных стандартов и руководств, в частности, уровень применения стандартов Глобальной инициативы по отчетности в области УР;
- наличие интегрированной отчетности.

На основе анализа этих данных выделяются четыре группы рассматриваемых субъектов (стран, отраслей, компаний) по уровню развития систем управления УР (Рисунок 42, размер круга отражает количество опубликованных отчетов):

1. Квадрат «Лидеры» представлен субъектами, уделяющими внимание не только повышению уровня информационной прозрачности, но и внедрению механизмов управления и совершенствования внутренних процессов в области УР. Для лидеров характерен системный подход к процессам нефинансовой отчетности, основанный на внедрении информационных систем и процессов, а также вовлечении высшего руководства в процесс принятия решений, что обеспечивает надежность данных. Использование «Лидерами» различных информационных каналов (в том числе, интегрированной отчетности) и привлечение независимых аудиторов для заверения отчета также являются неотъемлемыми элементами системы управления УР. В сегменте «Лидеры»

наибольшую долю занимают страны Европы (Рисунок 42). Компании в этих странах демонстрируют очень высокий уровень качества коммуникации с заинтересованными сторонами и стабильный рост профессионализма в подготовке отчетности.

2. Компании и отрасли, входящие в сегмент «Начинающие», используют единичные и не всегда согласованные способы доведения информации до заинтересованных сторон, которые из-за отсутствия стратегического подхода к управлению УР применяемые инструменты могут не приносить желаемых и ощутимых выгод. Сегмент «Начинающие» представлен преимущественно странами с развивающейся экономикой, в которых компании до недавнего времени не уделяли должного внимания как самим вопросам УР, так и подготовке соответствующей отчетности. К «Начинающим» относится и Россия, хотя отдельные отрасли, как будет показано ниже, уже достигли определенных результатов в формировании корпоративной системы УР.
3. Страны, в которых компании первоначально нацелены на развитие процессов нефинансовой отчетности, а лишь затем на коммуникацию результатов, входят в квадрат «Ориентированные на процессы». Эффективный контроль результатов деятельности позволяет повысить уровень надежности и своевременности информирования заинтересованных сторон, а также создать прочную базу для развития системы отчетности. Этот квадрат представлен компаниями Южной Кореи и Китая.
4. В квадрате «Ориентированные на прозрачность» находятся те страны, в которых бизнес нацелен на активное информирование

заинтересованных сторон о своих достижениях и успехах в области УР. Такие компании имеют более развитую систему коммуникаций, чем «Ориентированные на процессы», однако риски невыполнения обязательств в области УР довольно велик из-за отсутствия должного внимания к развитию процессов управления нефинансовыми аспектами деятельности компании. К компаниям, уделяющим больше внимания способам взаимодействия с получателями информации, чем процессам управления, на данный момент относятся компании из Северной и Южной Америки

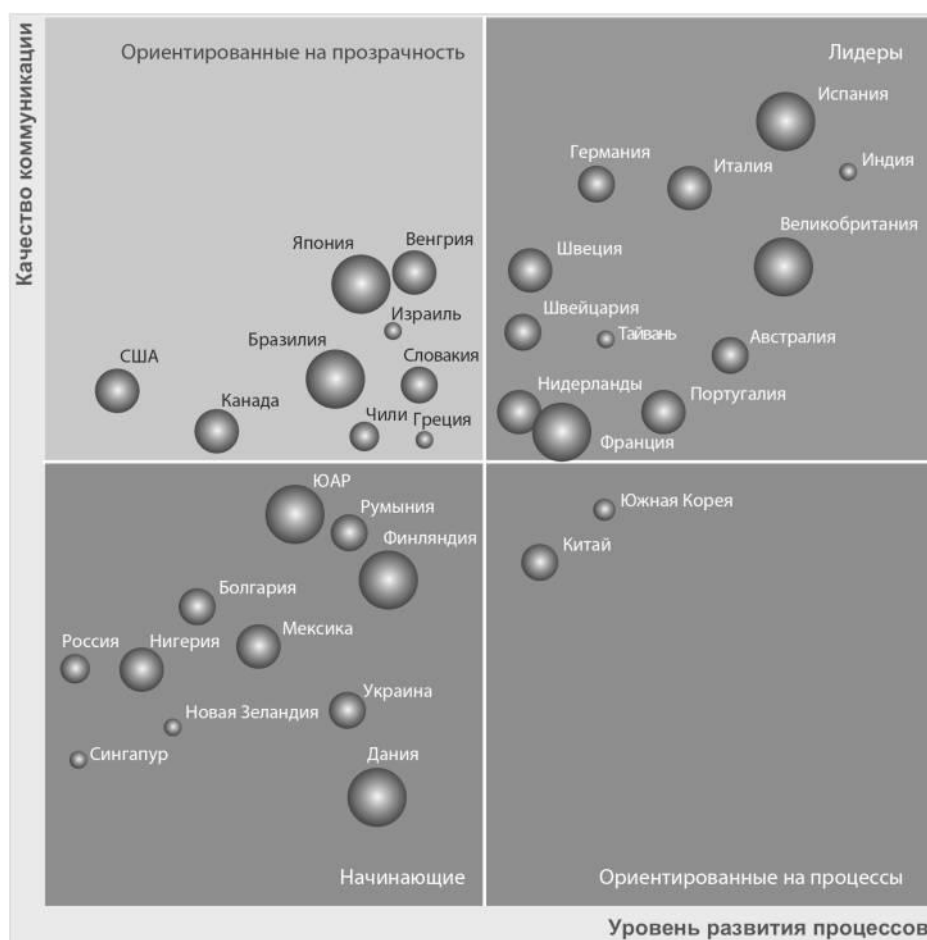


Рисунок 42. Развитие корпоративных систем УР по странам (источник: анализ КППГ)

Положение России может быть отчасти объяснено тем фактом, что проникновение концепции УР в процессы развития общества еще очень слабое. В частности, стейкхолдеры оценивают деятельность

компаний в первую очередь по качеству их продукции и услуг, а также по их отношению к сотрудникам и поставщикам, а вклад компаний в национальную экономику, природоохранную деятельность, честность и участие в благотворительности рассматривают как важные, но второстепенные факторы [19].

С другой стороны, согласно исследованиям [16] основными препятствиями для эффективного участия бизнеса в реализации программ социальной ответственности и УР являются неэффективная политика государства в области поддержки и поощрения социально ответственных компаний (47% опрошенных) и отсутствие законодательной базы, создающей благоприятные условия для социально ответственного бизнеса (41% респондентов). В то время как только 6% респондентов отметили пункт «Российские компании еще не достаточно осознают преимущества грамотной социальной политики компании», что свидетельствует о признании бизнес-сообществом преимуществ ответственного ведения бизнеса.

В России наилучшие результаты в области УР демонстрируют компании горнодобывающего, нефтегазового и энергетического секторов [24] (Рисунок 43). Это может быть объяснено существенным влиянием компаний этих отраслей на социальные и экологические условия региона присутствия в силу специфики их деятельности. Другим важным фактором являются условия размещения акций на зарубежных биржах.

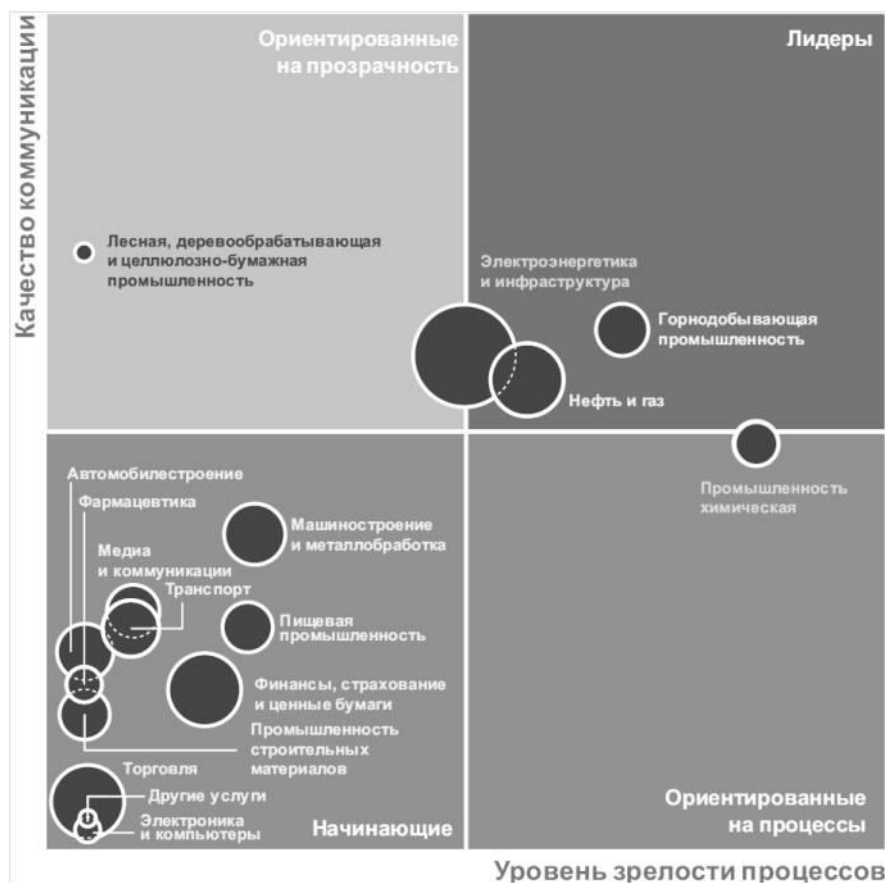


Рисунок 43. Развитие корпоративных систем УР российских компаний по отраслям (источник: анализ КМПГ)

Химическую промышленность характеризует глубокая степень интеграции принципов УР в текущую деятельность (отчетность содержит информацию о процессах управления УР на уровне компании) при слабо развитых инструментах коммуникации. Для совершенствования результатов компаниям необходимо использовать дополнительные каналы информирования стейкхолдеров, общественное заверение отчетов и пр.

Лесная промышленность оказывает сильное воздействие на экологию региона присутствия, поэтому коммуникации результатов в сфере УР являются неотъемлемым элементом деятельности компаний. Однако отсутствует систематический подход к управлению деятельностью в области УР, что приводит к возникновению рисков неисполнения обязательств. Для обеспечения надежности

функционирования компаниям необходимо разрабатывать стратегический подход к управлению УР на уровне компании.

Большая часть российских компаний осознала необходимость внедрения комплексного подхода к управлению отдельными аспектами деятельности в области УР сравнительно недавно, поэтому результаты несравнимы с показателями лидеров. Однако внимание к вопросам УР со стороны руководства в перспективе приведет к развитию корпоративных систем УР.

Ситуация в России в целом соответствует мировой тенденции: отрасли, оказывающие наибольшее влияние на общество и окружающую среду (электроэнергетика, нефтяная, химическая, лесная промышленность), демонстрируют лучшие результаты по части раскрытия информации об УР по сравнению с отраслями, чье влияние менее значительно (легкая промышленность, услуги).

2.4.2 Анализ отчетности в области УР

В настоящее время российские компании начинают осознавать необходимость соответствия международным стандартам ведения бизнеса для обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ, привлечения инвестиций и повышения эффективности деятельности. Во многом эти позиции определяются факторами УР компании: корпоративным управлением, эффективностью использования ресурсов, системой менеджмента качества, способами коммуникации с заинтересованными сторонами, управлением рисками и так далее. Во всем мире в первую очередь этими вопросами занимаются крупные корпорации: согласно исследованию компании КПМГ [96], среди компаний с оборотом более 50 млрд. долларов в год доля выпускающих отчеты в области УР с два раза выше, чем у небольших компаний (Рисунок 44).

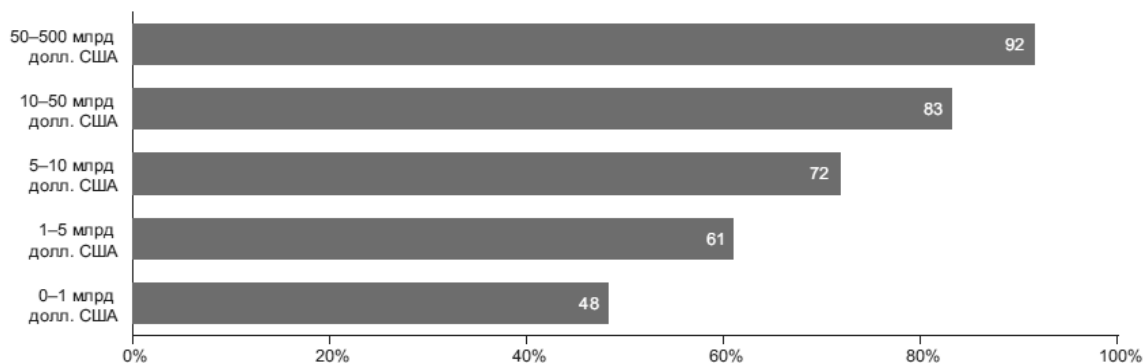


Рисунок 44. Доля компаний с соответствующим оборотом, предоставляющих отчетность в области УР (источник: анализ КМПГ)

Тем не менее, с учетом процессов глобализации и ужесточения конкуренции учитывать важность реализации концепции УР приходится и остальным компаниям. Иллюстрацией этого тезиса может быть динамика отчетности в области социальной ответственности по данным corporateregister.com, демонстрирующая увеличение доли отчетов небольших компаний в общем пуле.

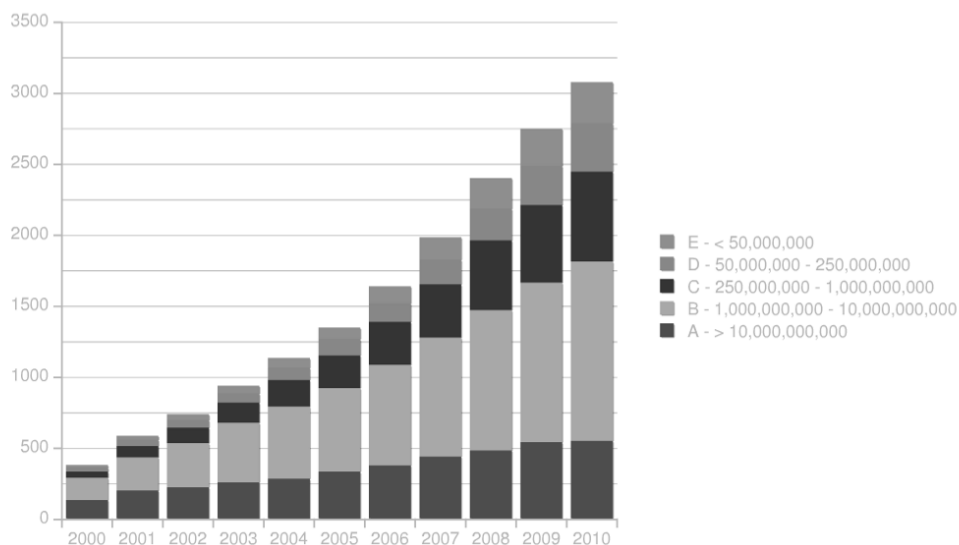


Рисунок 45. Общее количество отчетов в области социальной ответственности в срезе размеров компании (выручка в евро, данные на ноябрь 2011) (источник: [174])

Российские компании в настоящее время уделяют недостаточно внимания публикации своих результатов в области УР и корпоративной ответственности: на начало 2013 года в Национальный Регистр нефинансовых отчетов были внесены 122 компаний и зарегистрировано 392 отчета, которые выпущены российскими компаниями в период, начиная с 2000 г [171]. В год в среднем

публикуются порядка 50 нефинансовых отчетов, в то время как в мире это число составляет более 3 000. В 2011 году информацию о своей деятельности в области УР раскрыли 40% из 200 крупнейших российских компаний [24]

В России наибольшее значение публикации своих результатов в области корпоративной ответственности (экологических, социальных отчетов и отчетов в области УР) традиционно уделяют нефтегазовая отрасль и электроэнергетика (Рисунок 46). Это в целом совпадает с мировыми тенденциями и объясняется во многом уровнем нефинансовых рисков для таких компаний (в частности, важным фактором является государственное регулирование их деятельности).

Распространение нефинансовой отчетности среди компаний в сфере электроэнергетики связано не столько с нефинансовыми рисками отдельных компаний (хотя этот фактор тоже нельзя упускать из виду), но и с реорганизацией РАО ЕЭС России, стандарты и практики которой перешли к большей части вновь образованных компаний.

Финансовые организации последние годы тоже стали уделять повышенное внимание публикациям социальной отчетности и отчетности в области УР, хотя публикации в этой отрасли нестабильны: только три банка, выпускающие нефинансовые отчеты с 2005–2006 гг., регулярно предоставляют информацию о своей деятельности (ФК «Уралсиб», ОАО «Альфа-Банк» и ЗАО КБ «ФИА-БАНК»).

В металлургическом секторе четыре крупные компании стабильно отчитываются на протяжении 5–7 лет («Норильский никель», «Полюс Золото», ММК и НЛМК).

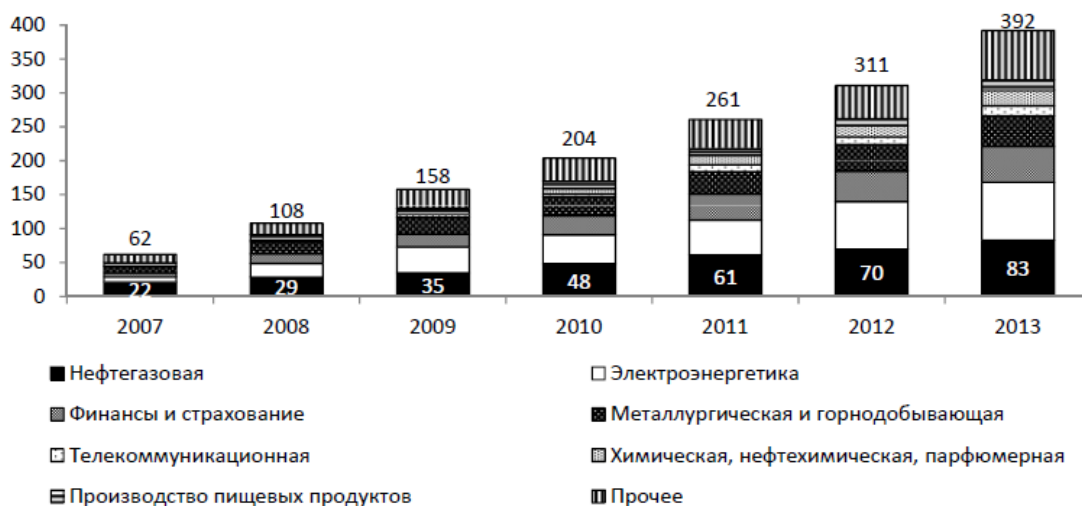


Рисунок 46. Сводные данные о количестве зарегистрированных корпоративных отчетов на начало соответствующего года в разбивке по отраслевой принадлежности компаний (источник: анализ автора по данным РСПП)

Отчетность в нефтегазовой отрасли наиболее стабильна: ни одна из компаний, начавших выпускать нефинансовые отчеты, не прекратила отчитываться до настоящего времени. Количество отчитывающихся компаний растет, из крупных компаний, чьи акции обращаются на фондовом рынке, не выпускает нефинансовый отчет только «Сургутнефтегаз».

Детальное рассмотрение отчетности нефтегазовой отрасли позволяет отметить увеличение доли отчетов по УР в общем числе нефинансовых отчетов, публикуемых ежегодно (Рисунок 47). При этом социальная отчетность перестает публиковаться в 2007 году (на практике, социальный отчет и отчет в области УР отличаются незначительно, однако, по мнению экспертов рынка, в корпоративных отчетах по УР помимо результатов должна быть четко изложена стратегия компании в области повышения уровня УР бизнеса). Экологическая отчетность сохраняет свою значимость для нефтегазовой отрасли, так как наиболее сильное влияние на общество компании, занятые в нефтегазовой промышленности, оказывают именно в сфере охраны окружающей среды.



Рисунок 47. Количество нефинансовых отчетов предприятий нефтегазовой отрасли, опубликованных в соответствующем году, в разбивке по направлению отчетности (источник: анализ автора по данным РСПП)

Обозначенная тенденция характерна для компаний всех отраслей: социальный отчет («отчет о благотворительности», с которого начиналось становление нефинансовой отчетности в России) отходит на второй план, уступая место отчету «по триединому итогу», позволяющему показать взаимосвязи между стратегией развития бизнеса и участием компании в решении вопросов, актуальных для широкого круга стейкхолдеров.

В последний год в России появился новый вид отчетов: интегрированный отчет – комбинированный годовой отчет и нефинансовый отчет, подготовленный с учетом международных рекомендаций по отчетности в области УР. В деятельность по публикации интегрированных отчетов наиболее активно вовлечены компании, входящие в состав государственной корпорации по атомной энергии «Росатом».

Мировым стандартом в области отчетности по УР считается стандарт GRI (Global Reporting Initiative), разработанный в 1997 году. На сегодняшний день он представляет собой одну из наиболее широко распространенных систем отчетности в области УР (динамика

доли корпоративных отчетов, учитывающих прописанные в стандарте принципы, представлена на рисунке (Рисунок 48)). Согласно стандарту, отчетность составляется по принципу «триединого итога»: экономическая составляющая деятельности, экология производства и социальная политика компании. В России стандарт GRI дополняется методологией составления отчета, предложенной Российским союзом промышленников и предпринимателей в 2005 году (подробная информация о критериях УР бизнеса, применяемых в данных стандартах, изложена в главе 1.3).

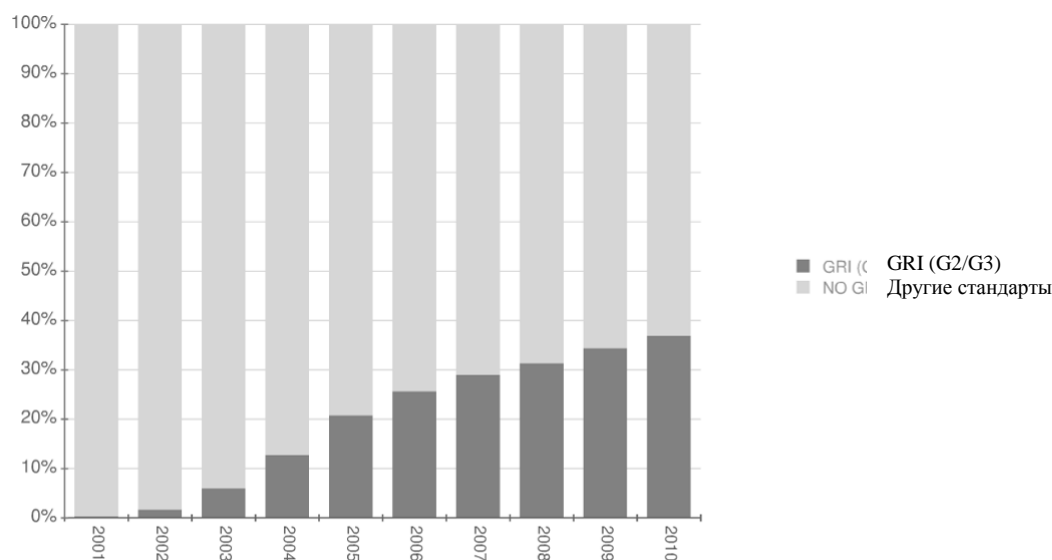


Рисунок 48. Доля отчетов, написанных с учетом стандарта GRI (по данным corporateregister.com на ноябрь 2011)

Анализ отчетности в области УР, проведенный компанией КПМГ [24], подтверждает, что при подготовке отчетов в области УР российские компании чаще всего используют Руководство GRI (83% отчетов составлено с использованием этой методологии, 3% - на основе собственной корпоративной методологии, в остальных случаях методология не раскрывается, Рисунок 49). В мировой практике собственные методики составления отчетности используются в 15-20% компаний [24].

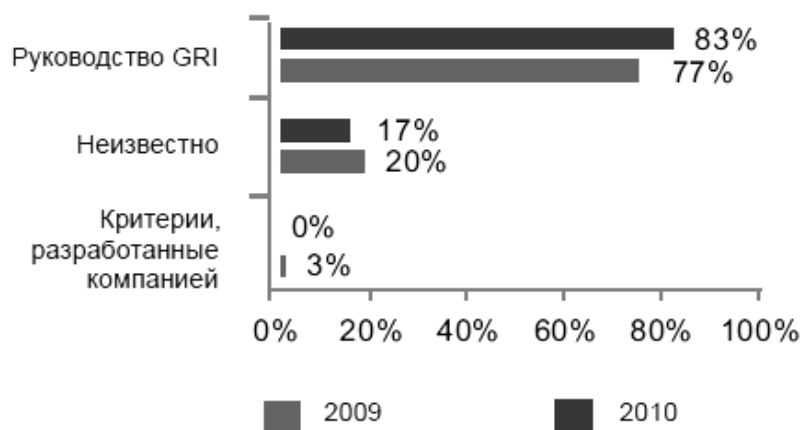


Рисунок 49. Использование стандартов отчетности в области УР российскими компаниями (источник: анализ КПМГ)

Большинство российских компаний, готовящих нефинансовую отчетность, не раскрывают информацию о наличии системы управления УР с четко сформулированной стратегией, целями и определенными ключевыми показателями эффективности, а также информацию об оценке экономического эффекта деятельности в области УР. Исследование КПМГ показало, что только 11% из 40% регулярно отчитывающихся компаний раскрыли информацию о внедрении тех или иных элементов системы управления УР. При этом ни одна компания не раскрывает данных по экономическому эффекту внедрения принципов УР.

Вовлеченность высшего руководства в процесс управления деятельностью в области УР также крайне низкая – согласно данным нефинансовых отчетов, только в 2% отчитывающихся компаний в функции членов совета директоров входит рассмотрение отдельных вопросов в области УР, 5% компаний привлекают к данному процессу отдельных членов совета директоров (Рисунок 50).

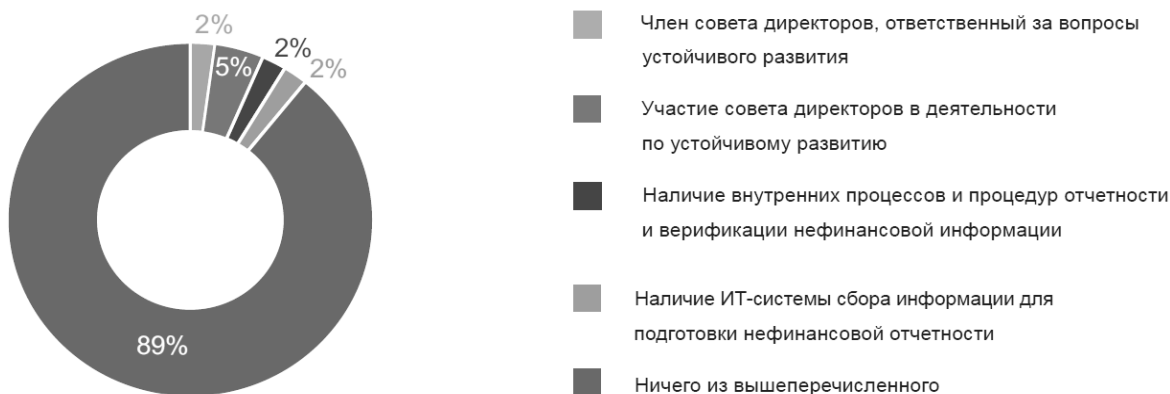


Рисунок 50. Наличие элементов системы управления УР в российских (источник: анализ КППМГ)

Согласно результатам исследования КППМГ, вовлеченность компании в подготовку отчетности об УР зависит также от формы собственности: среди компаний, принадлежащих стратегическим инвесторам, а также компаний, входящих в состав холдингов, доля публикующих отчеты наиболее высокая (Рисунок 51). Компании с государственным участием, а также частные компании отчитываются о своих результатах значительно реже.

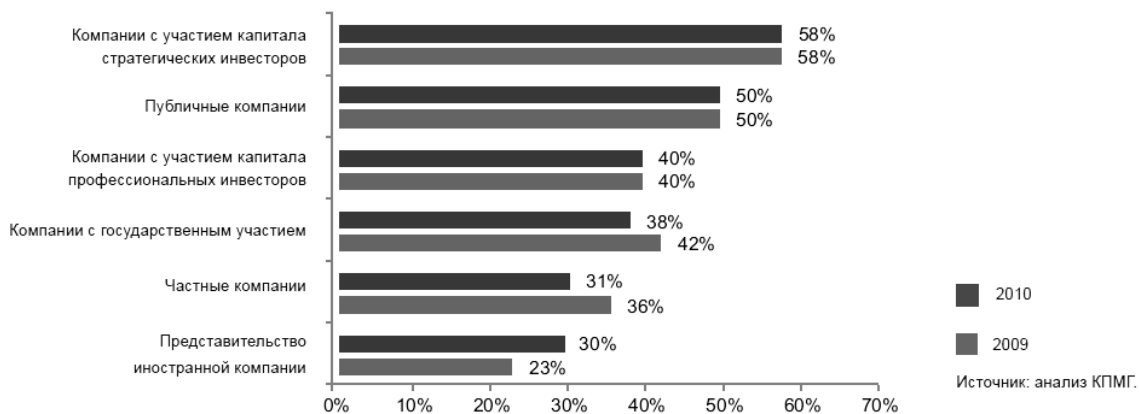


Рисунок 51. Подготовка отчетности в области УР компаниями с разной структурой собственности (источник: анализ КППМГ)

Подводя итог, можно сделать следующие выводы:

- В настоящее время в России вопросами социальной ответственности и УР бизнеса занимаются преимущественно крупные компании, имеющие ресурсы на ведение непрофильной деятельности, однако российские компании во многом повторяют тот путь, что проделали западные

предшественники, следовательно, в ближайшие годы можно ожидать повышения интереса к данной проблеме.

- Российским компаниям следует развивать систему управления УР, включая разработку стратегии и конкретных показателей эффективности, внедрение процессов, позволяющих регулярно собирать объективную и полную информацию, анализировать результативность мероприятий.
- Для формирования системного подхода к УР компаний необходимо создание инфраструктуры на национальном уровне, включающей систему ведения сопоставимой отчетности в области УР, составление рейтингов УР компании, обучение специалистов, информационный обмен.

2.4.3 Исследование систем управления УР в российских компаниях

Традиционно задачи реализации стратегической программы УР выполняет отдельное функциональное подразделение (которое может параллельно выполнять функции PR, IR, подготовки нефинансовой отчетности и прочие). Так, например, происходит в ОАО «Холсим (Рус)» (до 7 августа 2012 года ОАО «Щуровский цемент»), где за реализацию стратегии УР компании, а также за подготовку отчетности об УР осуществляет департамент по связям с общественностью.

Альтернативным вариантом является разделение сфер ответственности между подразделениями, когда экологические, экономические и социальные аспекты деятельности компании рассматриваются отдельно друг от друга (что уменьшает скоординированность действий). Примером такой политики в области УР является компания «Норильский никель».

В ОАО «ГМК «Норильский никель» руководство оперативной деятельностью в области корпоративной социальной ответственности (в данном случае является аналогом УР) осуществляется профильными подразделениями Компании, в рамках их функциональной ответственности посредством выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Координация деятельности в области КСО возложена на заместителя Генерального директора - руководителя Блока по взаимодействию с органами власти и социальной политики. Координацию деятельности по отдельным направлениям осуществляют комиссии и комитеты – Бюджетный комитет, Экспертный комитет, Комитет по благотворительности, Комитет по профилактике производственного травматизма.

Целью исследования, проведенного автором, является изучение структур и систем, существующих в российских компаниях для реализации концепции УР компании. Исследование проводилось путем проведения опроса представителей российских компаний, вовлеченных в деятельность по УР (анкета приведена в Приложении). К участию в исследовании приглашались лица, ответственные за реализацию концепции УР (по данным сайтов компаний и годовых отчетов). Структура выборки представлена на рисунке (Рисунок 52)

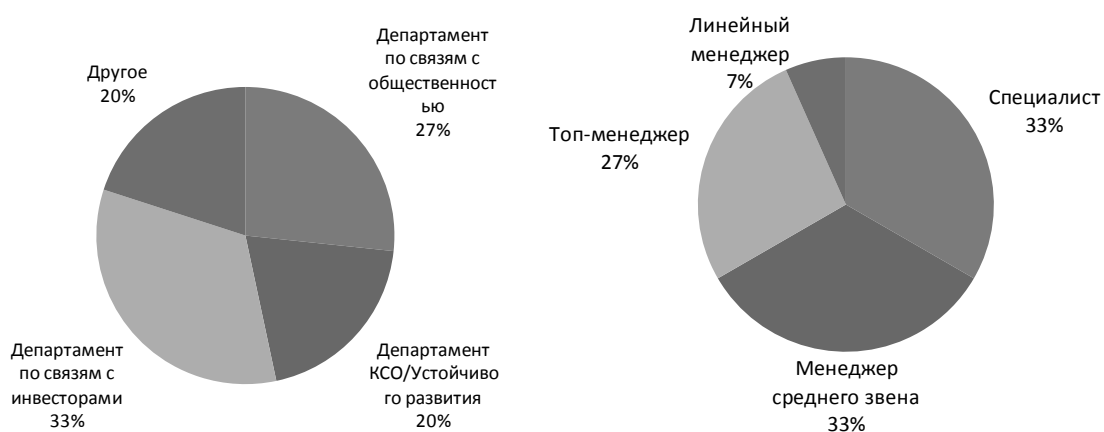


Рисунок 52. Структура выборки

Всего было разослано 143 анкеты (Таблица 13)

Таблица 13. Статистика по откликам на анкеты

| | |
|---|-----|
| Всего разосланных анкет | 143 |
| из них компаниям, публикующим нефинансовые отчеты | 92 |
| Количество откликов | 43 |
| из них от компаний, публикующие нефинансовые отчеты | 38 |
| Количество завершенных опросов | 29 |
| из них компаниями, публикующими нефинансовые отчеты | 25 |

Основную долю исследуемых компаний составили крупные компании (оборот более 10 млрд. долларов; 47% опрошенных), доля компаний с оборотом 1-10 млрд. долларов составила 40%, компаний с оборотом до 1 млрд. долларов – 13%. Отраслевая структура исследуемой выборки представлена на рисунке (Рисунок 53)

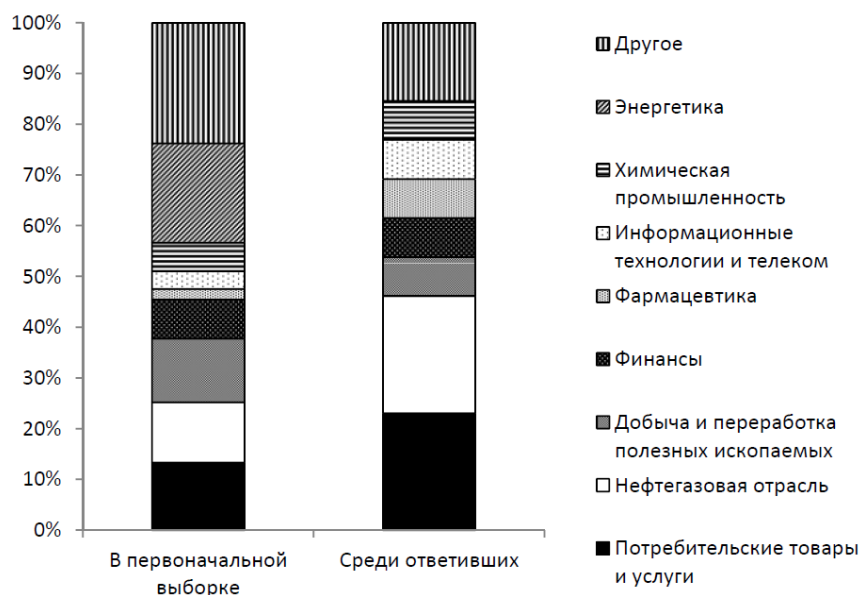


Рисунок 53. Отраслевая структура выборки

Исследование показало, что основные проблемы реализации программы УР компании связаны с политическими факторами и возникающими в ходе реализации программы изменениями (Рисунок 54), следовательно, особенно важно сформировать организационный механизм управления УР, позволяющий создать объективный отбор проектов для реализации, а также возможности постоянного пересмотра сформированного пула проектов для соответствия стратегии УР компании.

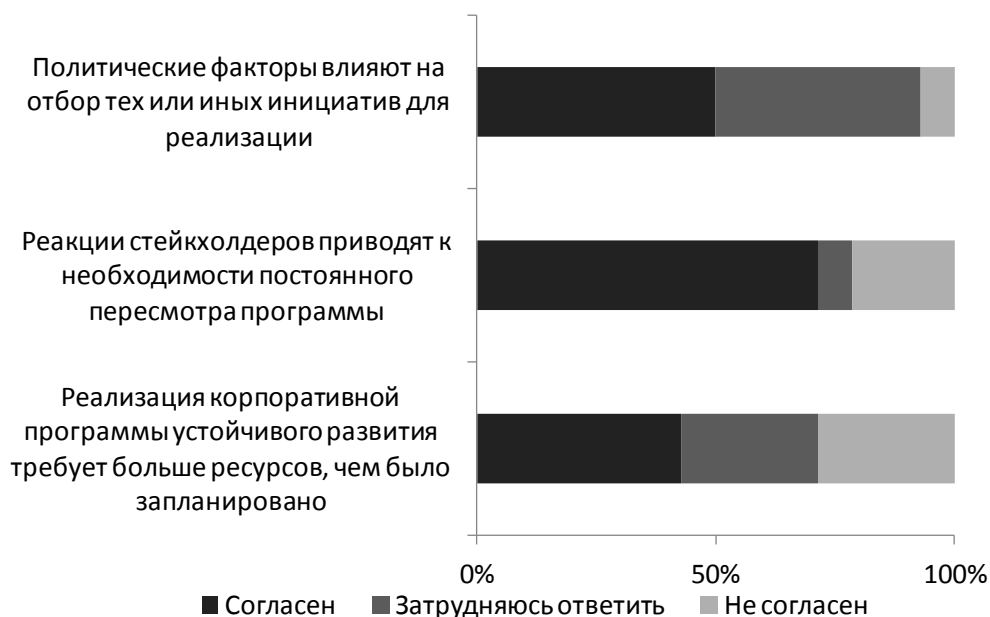


Рисунок 54. Основные проблемы реализации программы УР компании

Причинами возникновения обозначенных проблем можно считать

- Перегруженность топ-менеджмента: топ-менеджмент отвечает не только за постановку целей в части УР компании и принятие решений о запуске или приостановке программы, но и в отборе проектов и даже мониторинге и контроле их реализации (Рисунок 55).
- Децентрализацию процессов при отсутствии единого центра управления: директора функциональных департаментов часто занимаются реализацией инициатив в части УР, однако центр координации деятельности не обозначен.
- Низкий статус вопроса УР в компании.

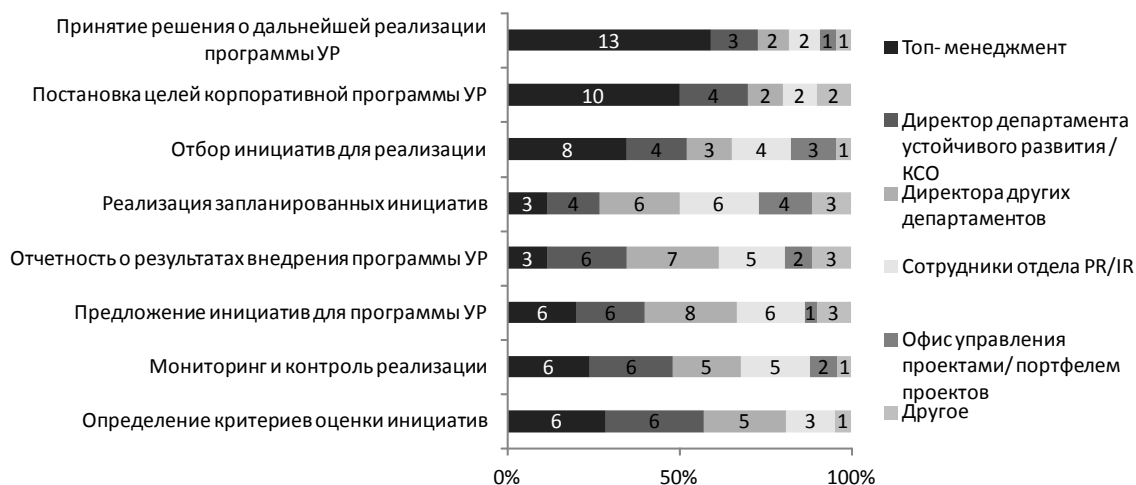


Рисунок 55. Распределение функций реализации программы УР

С точки зрения автора исследования, оптимальным решением проблемы будет управление УР в рамках существующей корпоративной системы управления проектами. В настоящее время реализация и контроль инициатив в части УР лежат на офисе управления проектами (Рисунок 56), что говорит о том, что во многих компаниях деятельность выделяется в отдельные проекты. Однако офис управления проектами не участвует в определении критериев оценки инициатив и постановке целей корпоративной программы УР



Рисунок 56. Доля компаний, указавших Офис управления проектами/портфелем проектов в качестве ответственного за отдельные этапы реализации программы УР

Выводы по Главе 2.

Целью анализа, проведенного автором диссертационного исследования в рамках второй главы, было создание теоретической базы для обоснования необходимости внедрения принципов УР компаниями. В настоящее время для продвижения идеи УР на уровне бизнеса широко применяется понятие business case, предполагающее качественный подход к анализу выгод, получаемых компанией от реализации концепции УР [13, 39, 136]. В диссертационном исследовании предложен инструментарий, позволяющий проанализировать полученные выгоды с точки зрения количественного подхода (Рисунок 57).



Рисунок 57. Параметры инструментария количественной оценки зависимости

В качестве независимой переменной предлагается рассматривать уровень УР по оценкам внешних аналитиков (что повышает объективность оценки). Выбор оценщика зависит от целей исследования: рассмотренные в данном исследовании оценки SAM и Global 100 позволяют проанализировать влияние уровня УР с точки зрения концепции триединого итога; однако, существуют также

оценки по отдельным аспектам УР (например, Newsweek Green Rankings [168] для оценки влияния экологического аспекта или CR's 100 Best Corporate Citizens [165], в большей степени ориентированного на социальные аспекты).

На основе систематизации потенциальных выгод от УР (влияние на показатели операционной деятельности компании, снижение рисков и улучшение позиции компании на финансовых рынках) автором диссертационного исследования был составлен пул зависимых переменных – показателей результатов деятельности компании, которые могут быть подвержены влиянию уровня УР. По мнению автора, основными переменными, на которые может повлиять уровень УР, являются мультипликаторы (так как инвесторы обращают все большее внимание на ответственное поведение компании) и различные показатели рентабельности (так как внедрение принципов устойчивого развития изменяет структуру затрат и маржинальность продукта).

Важным моментом, учтенным в приведенном в Главе 2 анализе, является учет временных лагов. Концепция УР ориентирована на долгосрочную перспективу, поэтому представляется логичным анализировать данные с учетом временного лага. В данном исследовании использовался лаг в два года: данные о результатах деятельности компании использовались по состоянию на 2012 г. (по итогам 2011 финансового года), данные об уровне УР, соответственно, отражают результаты 2009 г. Лаг в данном случае является также индикатором направления влияния: анализ результатов с обратным лагом (влияние прошлых финансовых результатов на текущий уровень УР не выявил статистически значимых зависимостей). Рассмотрение более длительных временных промежутков не представляется возможным в связи с отсутствием

достаточной для анализа выборки в более ранние периоды. При дальнейшем развитии данного направления исследований возможно накопление сопоставимых данных для более детального анализа.

Наконец, гипотеза о наличии зависимости может быть сформулирована разными способами. В данном исследовании предполагалось, что уровень УР компании влияет на будущие результаты ее деятельности, при этом зависимость нелинейная из-за разной структуры затрат на реализацию концепции УР в зависимости от стадии ее внедрения. Проведенное исследование показало, что на основе имеющихся данных нельзя отвергнуть гипотезу о квадратичной зависимости для ряда показателей (на уровне значимости 1%). Таким образом, на первоначальных этапах внедрение концепции УР ведет к ухудшению результатов деятельности компании, а при превышении значения уровня УР над пороговым значением (близким к среднеотраслевому) наступает положительная отдача.

Низкий коэффициент R^2 (не превышает 39%) не позволяет использовать предложенную модель для прогнозирования, однако модель в дальнейшем может быть усовершенствована путем введения дополнительных независимых переменных.

Таким образом, было показано, что реализация концепции УР приводит к изменению результатов деятельности компании. Для формирования дальнейших рекомендаций в части реализации концепции УР на уровне компании был проведен анализ российских компаний. Так как российские компании не представлены в выборке, состоящей из компаний – лидеров УР, было проведено исследование, посвященное текущему состоянию проникновения концепции УР в бизнес-практики и проблем, приводящих к низким результатам российских компаний по сравнению с зарубежными конкурентами.

Исследование показало, что недостаточная формализованность управления УР приводит к низким результатам, поэтому Глава 3 посвящена выработке рекомендаций по формированию подхода к управлению УР в рамках компании.

Предложенный в Главе 2 инструментарий может быть полезен как для практиков, продвигающих концепцию УР в корпоративной среде, так и для проведения дальнейших академических исследований в данной области.



3 ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОВ ПРОЕКТНО-ПОРТФЕЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ К РЕАЛИЗАЦИИ КОНЦЕПЦИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ

3.1 Управление программой внедрения концепции устойчивого развития

Примером успешного внедрения принципов УР в деятельность компании является опыт компании Acciona, которая в 2008-2010 гг. являлась лидером в части УР среди компаний строительной отрасли по рейтингу SAM. Для внедрения принципов устойчивого развития был проведен ряд изменений и мероприятий. Первым шагом на пути изменения стратегии компании на стратегии устойчивого развития было принятие принципов УР исполнительным директором компании Х.М. Энтреканалесом. Осознавая тот факт, что УР не ограничивается филантропией, а подразумевает создание точек роста компании в долгосрочной перспективе, он публично объявил об обязательствах компании по повышению уровня её устойчивого развития. В 2007 г. был принят Кодекс этического поведения Acciona, провозглашающий принятие компаний высоких требований к практикам ведения бизнеса. В результате, менеджмент компании вынужден был в сжатые сроки менять подход к ведению бизнеса.

Стратегия компании, в конечном счете, формируется на основе взаимодействия с широкой группой стейкхолдеров, причем мероприятия компании включают не только анализ стейкхолдеров и их информирование о результатах деятельности компании, но и вовлечение их в разработку реализуемых программ.

В первую очередь потребовалось обучение и информирование сотрудников об изменении приоритетов компании. Для формирования у персонала компании нового видения были введены программы

повышения квалификации и обучающие семинары. Только в 2008-2009 гг. более 1800 человек прошли курсы по вопросам концепции устойчивого развития [46]. Помимо информирования сотрудников о стратегии УР, реализуемой в компании, руководство также активно привлекает их к реализации стратегии: в компании создаются библиотеки лучших практик, поощряются предложения в части повышения уровня УР компании.

Изменения коснулись и структуры компании: в 2009 г. была введена новая должность директора по инновациям и устойчивому развитию, а затем и комитет Совета директоров по УР.

Важным этапом в реализации стратегии УР компании являлось создание системы мониторинга и контроля результатов компании в части экологических воздействий – Metrica. Система использовалась не только для сбора информации (в 2008 г. 95% информации с производства поступало непосредственно в эту систему) и мониторинга достижения целей, но и для привязки оплаты труда отдельных сотрудников к результатам реализации программы УР. При этом проблема контроля уровня УР по различным подразделениям, работающим в различных отраслевых сегментах, по прежнему остается актуальной в компании [46].

За время перехода компании к стратегии УР претерпела изменения и продукция: повысилась ориентация на эко-продукцию (инвестиции в НИОКР, вход на рынок возобновимых источников энергии, «зеленое строительство»).

Таким образом, внедрение в компании концепции УР представляет собой комплексную программу по реализации изменений процессов управления компанией. Автор диссертационного исследования относит обозначенную программу и входящие в нее проекты к проектам внутреннего развития компании –

проектам, направленным на изменения принципов функционирования бизнеса, инициируемым внутри самой компании для воздействия на процессы, осуществляющиеся в ходе ведения бизнеса. Управление проектами в данном случае необходимо для того, чтобы внести изменения в текущую ситуацию, так как обычные организационные структуры и способ ведения деятельности нацелены на текущую ситуацию, не «мотивированы» на реорганизацию [61]. Именно поэтому проекты важны не только для того, чтобы предлагать рынку новый продукт, но и для того, чтобы адаптировать саму компанию к меняющимся внешним условиям.

3.1.1 Преодоление сопротивления изменениям при реализации проектов УР

Несмотря на то, что сопротивление изменениям проявляется при внедрении большинства новшеств, прежде всего, оно касается организационных инноваций, то есть, изменений в привычной организации бизнеса, методах работы. В рамках организации всегда идет борьба за ресурсы, поэтому все нововведения будут нарушать успешнее сложившееся равновесие. При этом будет как недовольная сторона, не получившая эти ресурсы, или даже потерявшая часть своих, так и приобретающая дополнительные средства сторона, что приводит не только к сопротивлению внедрению инноваций, но и к внутриорганизационным конфликтам.

Обычно выделяю несколько причин сопротивления изменениям, далее будут перечислены сами эти причины и кратко описаны способы борьбы с ними:

1. *Узкособственнический интерес.* В данном случае речь идет о том люди не хотят терять то, что у них уже есть, то, что было наработано в *старых* условиях, без нововведений (деньги, статус, власть, комфорт, связи, политическое преимущество и

так далее). Если руководитель выявляет, что основная причина сопротивления именно в этом факторе, он может попытаться объяснить те преимущества, которые заинтересованные стороны получают в результате внедрения инноваций. Однако, естественно, не всегда можно достичь взаимовыгодного решения и личные интересы иногда ущемляются.

2. *Непонимание и недостаток доверия.* Эта причина сопротивления связана с низкой информированностью и/или плохо налаженными связями внутри организации, приводящими к подрыву доверия. Развитию проблемы способствуют слухи, подогреваемые страхом перед неопределенностью, обязательно сопутствующей инновациям. Единственный способ борьбы с таким источником сопротивления – повышение уровня информированности, налаживание неформальных связей с целью повышения доверия к руководству.
3. *Низкая терпимость к изменениям.* Происходит из-за естественного нежелания людей менять существующее положение дел (по крайней мере, до наступления критической ситуации).

Кроме того, причиной нежелания что-либо менять может стать опасение того, что после осуществления изменений проявится недостаток квалификации или способностей сотрудника, или же что придется приспосабливаться к новой среде, то есть тратить усилия на обучения, адаптацию, поиск новых путей своего развития и так далее. Преодолеть этот барьер можно опять же с помощью информирования (необходимо показать сотрудникам, как обучение скажется на их личном и профессиональном развитии), разъяснения важности данного нововведения для организации целом и для конкретного человека/группы людей.

4. *Различная оценка ситуации.* Здесь имеется в виду то, что сотрудники и руководство могут по-разному оценивать полезность инновации для организации в целом. При этом базируется данное убеждение обычно на том, что сотрудники полагают, что обладают информацией, неизвестной руководству. Если это противоречие выявлено, то устраняется оно относительно просто путем обсуждения, в результате которого меняется либо представление сотрудника о проблеме, либо планы руководства по внедрению инноваций ввиду вновь поступившей информации.
5. *Давление со стороны коллег.* В данном случае можно говорить не об отдельной причине сопротивления, а о том, что стимулирует его развитие. Эта причина возвращает нас ко второму пункту – недостатку доверия, который, начинаясь на индивидуальном уровне с легкого недовольства, в коллективе может перерасти в волну сопротивления. Конечно же, чтобы не допустить этого, нужно не допустить недоверия к руководству в рамках организации. Как вариант можно рассматривать продвижение большей части инновационных проектов неформальным лидером (который обязательно должен быть в такой организации).
6. *Усталость от изменений.* Происходит в тех компаниях, где не уделяется должного внимания мотивации персонала или первоначальному отбору (когда отбираются заведомо не склонные к инновациям люди). Усталость проявляется в том, что по мере увеличения количества изменений даже бывшие сторонники инновационного подхода могут охладеть и потерять свою приверженность. Сопротивление в данном случае остается практически всегда пассивным, приводя к снижению

производительности труда при внедрении инноваций. Как уже было отмечено, чтобы избежать этого, необходимо выстроить систему мотивации, нацеленную на частые инновационные проекты.

7. *Предыдущий неудачный опыт проведения изменений* приводит к тому, что люди опасаются повторения прошлого неудачного опыта и стремятся оставить всё «как есть». Причем неудачный опыт может выражаться как в недостижении поставленной цели, так и в недостатках системы управления: несоответствующем вознаграждении, непрозрачных действиях менеджеров и других факторах. Если у организации есть неудачный опыт, то для борьбы с таким источником сопротивления нужно публично признать прошлые ошибки, объяснить, что стало их причиной и постараться показать, что в будущем этого не повторится. Также сотрудники будут чувствовать себя более уверенно, если будут знать, что виноватые наказаны. Однако эта мера демотивирует менеджеров, отвечающих за проведение инноваций в жизнь, которые стремятся снизить степень своей ответственности.

Не стоит забывать о том, что причины сопротивления внедрению нововведений очень редко очевидны. Для того чтобы понять, с чем именно связано сопротивление, руководителю требуется проявить свои дипломатические навыки.

Пути преодоления сопротивления изменениям при внедрении нововведений

Выше были уже кратко описаны основные способы преодоления сопротивлений изменению при внедрении нововведений. Их можно объединить следующим образом:

1. Основной способ – предоставление информации, эффективен при разных причинах сопротивления. Требует значительных трудозатрат и не всегда устраняет истинную причину недовольства.
2. Вовлечение персонала в проектирование и внедрение инновации. Люди более лояльны к тому, что делали они сами или их знакомые (важность неформальных связей), а не к тому, что спущено сверху. Недостаток такого метода в том, что он требует контроля деятельности сотрудников, так как процесс внедрения инновации невозможно детально спланировать из-за высокой степени неопределенности.
3. Поддержка менеджмента особенно эффективна, если сопротивление происходит из-за боязни новых условий, адаптации к ним и обучения.
4. Переговоры с группами сотрудников и отдельными представителями (лидерами) позволяют достигнуть компромисса, особенно в случае столкновения личностных интересов: сторонам объясняют, какие положительные моменты они получат взамен ожидаемых ими потерь при осуществлении нововведения. Проблема может возникнуть, если подобных уступок потребуют и остальные группы сотрудников.

3.1.2 Стадии внедрения концепции устойчивого развития

На основе результатов эконометрического исследования, представленных в Главе 2, автор диссертационного исследования разбивает компании на три группы: компании, с показателем уровня УР ниже среднеотраслевого (для них выявлена негативная зависимость), компании с уровнем УР, сравнимым со среднеотраслевым (зависимость отсутствует) и компании с высоким

уровнем УР, демонстрирующие положительную зависимость. Исходя из этого анализа можно говорить о том, что влияние повышения уровня УР на результаты деятельности зависит от текущего уровня.

По мнению автора, это справедливо не только для статической выборки компаний, но и для отдельной компании в динамике: пока ее уровень значительно ниже среднеотраслевого, инвестиции во внедрение концепции УР превышают выгоды от нее, а после преодоления среднеотраслевого порога начинается положительная отдача. Детальное три стадии описаны ниже (сравнение представлено в Таблица 14)

1) **Первая стадия** характеризуется значительными инвестициями в повышение уровня УР (в частности, значимая часть затрат направлена на формирование корпоративной системы УР, включающей создание соответствующей организационной структуры, выстраивание бизнес-процессов, формирование системы нефинансовой отчетности и прочее). При этом положительный экономический эффект (экономия на затратах, изменение восприятия стейкхолдерами, в том числе потребителями, переоценка стоимости компании, снижение рисков и пр.) достигается не сразу. Следовательно, в краткосрочном периоде возникает разрыв, который относится одновременно и к финансовой плоскости (необходимость изыскания средств для инвестирования в УР), и к нефинансовой (продвижение идеи УР в условиях ее негативного влияния на финансовые показатели в краткосрочном периоде). Поэтому на первом этапе значимую роль играет спонсор проектов УР, продвигающий идею о выгодах подхода, основанного на УР бизнеса, в долгосрочной перспективе.

С точки зрения жизненного цикла понимания значимости УР в компании этот этап приходится на «соответствие» (подробнее в

разделе 1.2.4, Рисунок 5). Цель программы УР на данном этапе – достигнуть уровня УР, сопоставимого со среднеотраслевым (не отстать от конкурентов), а также донести результаты до сведения основных заинтересованных лиц.

При всей сложности данного этапа с точки зрения экономических результатов, этап является простым с точки зрения формирования портфеля реализуемых проектов: их можно отнести к типовым для подобного рода деятельности, что упрощает их оценку на этапе формирования программы, а также повышает их управляемость в ходе ее реализации. Основными инструментами на данном этапе являются бенчмаркинг (для формирования перечня и оценки эффекта от инициируемых проектов), анализ существующей бизнес-практики (для выявления трендов в области управления деятельностью по повышению уровня УР),

2) **Вторая стадия** – переломная точка («эффективность» с точки зрения фазовой модели трансформации компании, раздел 1.2.4). Компания выходит за рамки выполнения обязательных требований в области УР и достигает некоего превосходства над конкурентами. На данном этапе основной сложностью является необходимость реализации уникальных проектов, отличающих компанию от среднего уровня по рынку. Наиболее важным моментом является выявление возможных для реализации проектов, а также анализ их целесообразности, так как возможности бенчмаркинга ограничены, а количественные оценки получить достаточно сложно. Поэтому основным источником информации о потенциальных выгодах проектов, реализуемых на втором этапе, являются мнения заинтересованных сторон. Диалоги со стейкхолдерами позволяют выявить те сферы деятельности, где реализация проектов УР принесет

наибольший эффект, а также определить те параметры (KPI), на которые стейкхолдеры обращают внимание в первую очередь.

Проблема финансирования деятельности по повышению уровня УР на данном этапе еще остается актуальной, так как значимых преимуществ перед конкурентами компания еще не достигла, а, следовательно, проекты в области УР остаются экономически неэффективными. Требуемые инвестиции уже не столь значительны, как на первом этапе, где было положено начало созданию системы управления УР, но риск недофинансирования проектов. Во многом недостаток финансирования связан с человеческим фактором: именно на этапе достижения среднего по отрасли уровня интерес руководства компании к повышению уровня УР может угаснуть, если изначально в стратегию компании не были заложены принципы, требующие ее УР

3) **Третья стадия** – отдача. На данном этапе компания начинает значительно выделяться среди конкурентов, стейкхолдеры считают реализуемую программу УР компании ее конкурентным преимуществом, позволяющим создавать долгосрочную ценность. Компания сама создает стандарты поведения устойчиво развивающейся компании, что позволяет ей реализовывать те проекты, которые она считает стратегически выгодными: на данном этапе УР компании должно создавать ценность для общества, не подрывая ценность компании, то есть, в оценку реализуемых проектов и программ включаются критерии влияния на бизнес и конечные результаты деятельности компании.

Так как на данной стадии у компании отсутствуют критерии для сравнения с другими компаниями своей отрасли (так как она сама в числе лидеров), ее основная задача: предложить ту программу УР, которая в долгосрочной перспективе останется актуальной для всех стейкхолдеров. Таким образом, стратегическое видение является

необходимым условием дальнейшего развития компании. Принципы УР должны быть внедрены в процессы управления компанией таким образом, чтобы инициативы в части УР могли легко поступать от всех групп стейкхолдеров. Способность конкурировать во многом зависит от механизмов управления УР: они должны быть достаточно гибкими и предоставлять объективные критерии оценки и отбора реализуемых инициатив для формирования стратегической программы УР.

Таблица 14. Характеристика стадий внедрения концепции УР

| | 1 этап | 2 этап | 3 этап |
|---|---|--|--|
| Характеристика | Вовлечение компании в деятельность по повышению уровня УР | Уровень УР сопоставим со среднеотраслевым | Стремление к лидирующим позициям в области УР |
| Цели реализации концепции УР | Соответствие требованиям законодательства, снижение нефинансовых рисков | Необходимость в условиях конкурентного рынка: соответствие среднеотраслевому уровню УР | Получение долгосрочных конкурентных преимуществ за счет внедрения концепции УР |
| Влияние УР на финансовые результаты | Отрицательное | Не определено | Положительное |
| Учет принципов УР при формировании стратегии компании | УР представлено в виде единичных спонтанных мероприятий | Учтены отдельные аспекты УР, отсутствует целостное видение | Стратегическая цель компании – обеспечение УР |
| Основные инструменты управления | Практики PR-деятельности, анализ конкурентов | Разрозненные системы управления (рисками, качеством, персоналом, внешними связями и пр.), анализ конкурентов | Система управления УР, собственная база знаний |
| Критерии оценки проектов УР | Продукт проекта | Удовлетворение ожиданий стейкхолдеров | Влияние на результаты деятельности компании |
| Взаимодействие с сообществом в области УР | Адаптация опыта | Участие в развитии практик УР (обучение, конференции) | Создание и продвижение собственных лучших практик |

3.2 Организационная модель реализации концепции устойчивого развития компании

В результате анализа существующих подходов к реализации концепции УР, были выявлены их следующие преимущества и недостатки (Таблица 15)

Таблица 15. Сравнение подходов к управлению программой УР

| | Разрозненные функциональные подразделения | Отдельное подразделение по вопросам УР | Офис управления проектами |
|--|---|--|---|
| Наличие ответственного за реализацию программы в целом | - (неприоритетная цель для функциональных подразделений) | + (руководитель подразделения) | + (менеджер программы проектов УР) |
| Управление знаниями | - (несистематический подход к УР) | + (собственная база знаний в сфере УР) | + (собственная база знаний в сфере УР) |
| Административные расходы | + (выполнение функций имеющимися сотрудниками) | - (высокие затраты на отдельное подразделение) | +/- (дополнительные затраты на менеджера программы) |
| Объективность отбора реализуемых инициатив | - (набор проектов и критериев оценки определяется подразделениями) | - (набор проектов и критериев оценки определяется подразделением) | + (использование процедур формирования портфеля) |
| Приоритет проектов УР в компании | - (низкая вовлеченность сотрудников в управление УР) | +/- (зависит от статуса реализующего подразделения) | +/- (зависит от целей; высокий благодаря включению в портфель) |
| Возможность формирования программы «снизу вверх» | +/- (ограничена рамками конкретного подразделения) | +/- (зависит от иерархии в компании) | + (сбор инициатив в рамках формирования портфеля проектов) |

Очевидно, что главной проблемой, затрудняющей реализацию стратегии УР в рамках традиционной организационной структуры компании, является низкий приоритет вопросов стратегии УР (даже если ее реализация находится в ведении отдельного подразделения, влияние такого подразделения обычно ограничено), а также проблемы с объективным отбором инициатив, способствующих наиболее эффективной реализации стратегии УР. В качестве альтернативного варианта предлагается вынесение вопроса реализации стратегии УР компании на уровень портфеля проектов компании (Рисунок 58).

Офис управления проектами

Функции стратегического офиса управления проектами в части управления УР компании включают:

- адаптацию методики оценки проектов для проектов УР;
- структуризация портфеля проектов УР компании: отбор, оценка, приоритизация, балансировка проектов;
- администрирование утверждения и закрытия проектов;
- управление реализацией выгод.

Менеджер портфеля УР

Для наиболее эффективного управления в стратегический офис управления проектами должен быть введен менеджер портфеля УР компании. Менеджер отвечает с одной стороны за взаимодействие между офисом управления проектами и высшим менеджментом компании в части УР, а с другой стороны – за реализацию проектов, входящих в портфель проектов УР.

В части взаимодействия с менеджментом компании на менеджере портфеля УР лежит функция интерпретации целей. Топ-менеджмент формулируют цели в терминах УР компании в целом: приоритетные направления деятельности, основные группы стейкхолдеров, ключевые показатели УР. Менеджер портфеля УР участвует в разработке методики оценки проектов в соответствии с обозначенными целями (показатели эффективности, целевые значения, веса различных направлений).

Взаимодействие с функциональными подразделениями, ответственными за реализацию проектов, подразумевает:

- сбор информации о проектных инициативах для инициации и категоризации проектов;
- получение обратной связи от функциональных подразделений относительно приоритетных

направлений УР, параметров оценки эффектов от проектов, целевых показателей и так далее;

- мониторинг выполнения портфеля проектов УР

Помимо координации проектов, вошедших в итоговый портфель, менеджер портфеля УР компании выполняет административные функции по части УР компании, включая:

- организацию диалогов со стейкхолдерами
- подготовку публичной отчетности
- обеспечение аудита отчетности
- формирование репутации компании (участие в конференциях, привлечение независимых оценщиков для определения уровня УР)
- проведение тренингов для сотрудников компании
- мониторинг тенденций в сфере УР (стандарты, сертификации, актуальные вопросы)

Функциональные подразделения компании

Реализация проектов по части повышения уровня УР осуществляется силами соответствующих функциональных подразделений компании.

Управление программами и проектами осуществляется с применением той же методологии, что и для управления остальными проектами компании. Основным отличием управления портфелем проектов УР от управления остальными проектами компании является процедура их оценки и отбора (если в компании существует процедура отбора проектов внутреннего развития (организационных изменений), то она может быть адаптирована для формирования портфеля проектов УР). В следующем подразделе будет представлен подход к формированию портфеля проектов УР компании.

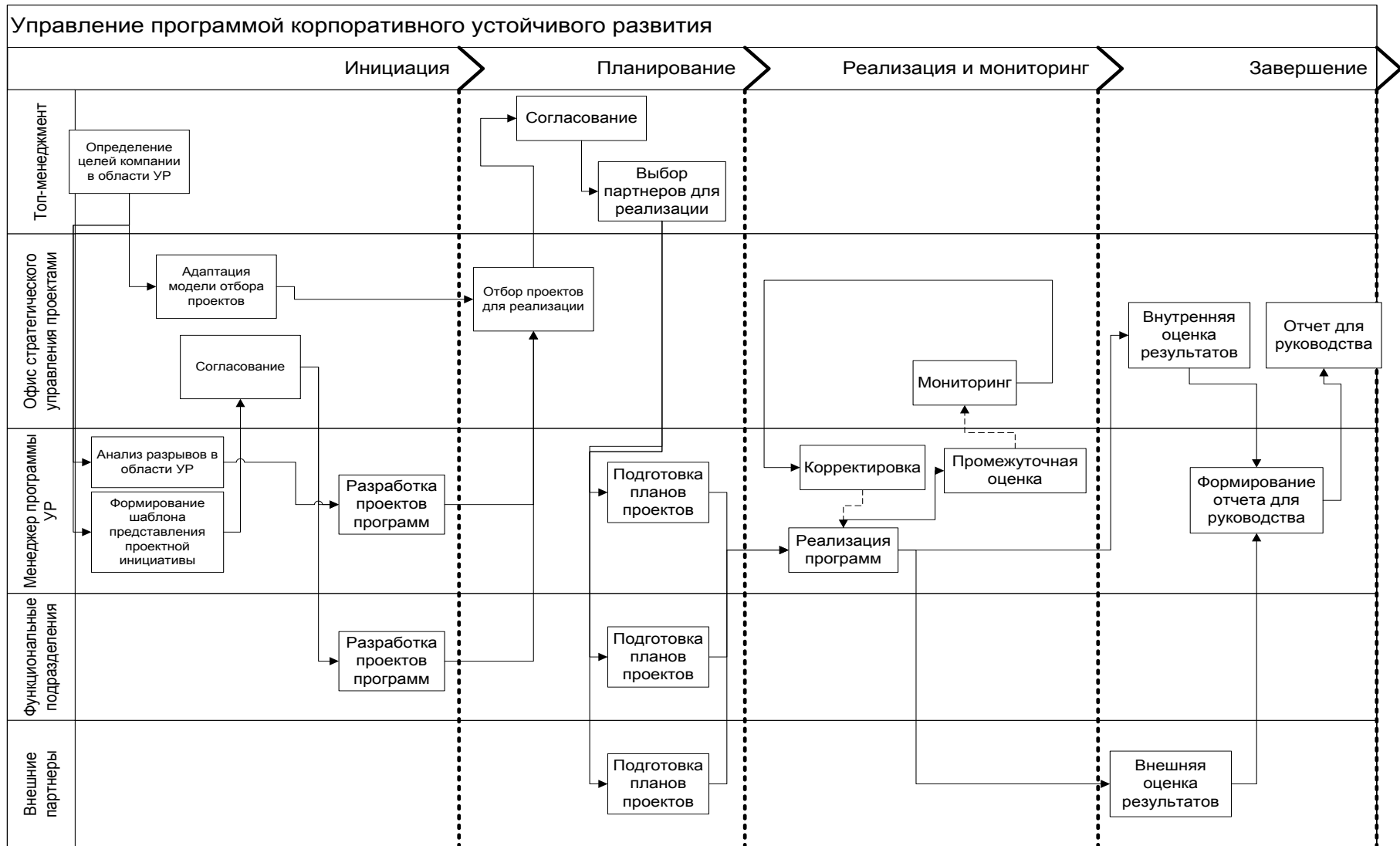


Рисунок 58. Распределение ролей в реализации стратегической программы УР компании



3.3 Формирование портфеля проектов устойчивого развития компании

3.3.1 Описание программы УР компании «Кимберли-Кларк»

«Кимберли-Кларк» (Kimberly-Clark Corporation) - международная корпорация со 139-летней историей, которая производит продукцию для здравоохранения, личной, профессиональной и промышленной гигиены. Основные торговые марки компании - Huggies, Kleenex, Kotex, Scott, Kimcare, Wypall, Kimtech, KleenGuard. Объем продаж компании в 2012 г. составил более \$ 21млрд.

Продажи продукции компании осуществляются более чем в 150 странах. В России «Кимберли-Кларк» работает с 1996 года, а в 2010 году компания открыла одно из своих самых современных предприятий по выпуску продукции для личной гигиены в подмосковном Ступино.

Устойчивое развитие компании рассматривается через соответствие требованиям в трех областях: социальной (People, создание рабочих мест и поддержка местных сообществ), экологической (Planet, бережное использование материалов и сокращение отходов) и экономической (Product, большее внимание в данной области уделяется взаимоотношениям с потребителями и инновационной деятельности).

Результативность деятельности компании в области УР подтверждается оценками аналитиков: «Кимберли-Кларк» входит в индекс FTSE Group , в топ-20 "Best Corporate Citizens" (Corporate Responsibility Magazine); а также пять лет подряд возглавляла рейтинг Доу-Джонса в своей отрасли по устойчивому развитию. Лидирующих позиций компания достигает за счет интеграции принципов УР в

видение, стратегическое планирование и бизнес-процессы компании, а также соответствующей организационной структуры.

Компания начала реализовывать стратегию УР еще в 1995 году, а регулярные отчеты об устойчивом развитии выпускает с 2003 г. первоначально внедрение стратегии УР было обусловлено возможностями по повышению эффективности работы компании за счет сокращения расхода воды и повышения энергоэффективности. В настоящее время обоснование мероприятий по УР с точки зрения их актуальности для бизнеса (business case) остается одним из важных этапов разработки программы УР.

Разработка программы УР в «Кимберли-Кларк» занимает 12-18 месяцев. За формирование и реализацию программы УР отвечает специальная команда - Kimberly-Clark's global sustainability team. Формирование стратегии УР осуществляется с привлечением внешних экспертов – совет по устойчивому развитию (Sustainability Advisory Board), включающий семь специалистов в области отдельных аспектов УР. Функции совета включают консультирование топ-менеджмента и команды по лучшим практикам в области УР, анализ программы УР компании с точки зрения рисков и выгод для компании, а также выполнение независимой оценки отчета об УР.

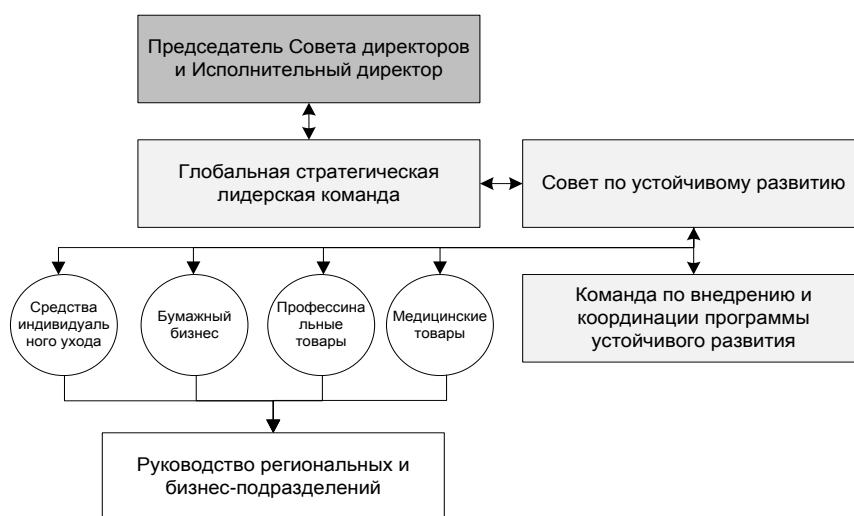


Рисунок 59. Место команды по управлению устойчивым развитием в структуре организации

Начиная с 1995 г. стратегические цели в области УР пересматриваются каждые пять лет. Первоначально стратегические цели касались в большей степени экологического воздействия: цели, поставленные на 2000 г. включали вопросы использования химикатов; на 2005г. – совершенствования упаковки; на 2010 г. – анализ жизненного цикла продуктов и проектов. Программа, рассчитанная до 2015 г. рассматривает УР более комплексно. Цели (с соответствующими измеримыми показателями), поставленные на 2015г. представлены на рисунке

| «Люди» | «Планета» | «Продукт» |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Отсутствие смертельных случаев на рабочем месте - Социально-фокусированные программы во всех сообществах - 100% соответствие социальным стандартам компании | <ul style="list-style-type: none"> - 25% сокращение потребления воды с поддержанием соответствующего качества сбросов воды - Поставки 100% только от сертифицированных производителей (соблюдающих принципы УР) - Сокращение абсолютных выбросов парниковых газов на 5% - 100% переработка производственных отходов | <ul style="list-style-type: none"> - 250 млн. новых потребителей - 25% чистой выручки к 2015 году от инновационных эко-продуктов - Сокращение влияния упаковки на окружающую среду на 20% |

Рисунок 60. Цели программы УР до 2015 г.

Оценка достижения цели происходит на нескольких уровнях. Прежде всего, оценивается прогресс достижения целевых показателей к 2015 г. Кроме того, имеются промежуточные вехи оценки – годовые цели, по достижению которых компания предоставляет публичный отчет. Для исполнительного директора и топ-менеджмента компании также подготавливаются ежеквартальные отчеты об использовании энергии, воды и об образовании отходов. На регулярной основе проводятся встречи для обсуждения хода реализации программы – годовая встреча команды по управлению УР с советом директоров, а также дважды в год проводится встречи с внешним советом по устойчивому развитию.

3.3.2 Стратегическая цель: повышение результативности программы УР компании

В диссертационном исследовании предлагается методика оценки результатов деятельности компании в части УР на основе группирования показателей УР в три аспекта: экономика, экология, социальная сфера. По мнению автора, разделение критериев УР на три группы позволяет компании сфокусироваться на наиболее актуальных для нее сферах и при этом соблюсти необходимый баланс в развитии.

По определению, предложенному автором диссертационного исследования, **коэффициент результативности программы устойчивого развития компании** – это относительная величина, характеризующая взвешенное соотношение фактических и нормативно-целевых значений критериев УР компании, определенных при участии внутренних и внешних стейкхолдеров.

Коэффициент результативности программы УР (*SDR* – *sustainable development rate*) рассчитывается как:

$$SDR = \sum w_a \times S_a$$
, где S – значения коэффициента результативности по аспектам, w – веса отдельных аспектов

| | Социальные аспекты | Экологические аспекты | Экономические аспекты |
|--------------------|--------------------|-----------------------|-----------------------|
| Вес (w_a) | w_{soc} | w_{en} | w_{ec} |
| Значение (S_a) | S_{soc} | S_{en} | S_{ec} |

Методика расчета коэффициента результативности программы УР и пример расчета для рассматриваемой компании представлены ниже.

Значение коэффициента результативности по отдельным аспектам (S) рассчитывается как среднее значение показателей, входящих в этот аспект

$$S_a = \sum_{k=1}^{n_a} \left(\frac{I_k^a}{n_a} \right), \text{ где } a - \text{ аспекты УР, } n_a - \text{ количество критериев}$$

оценки по данному аспекту, I_k – индикатор выполнения целевых значений критериев

Индикатор выполнения целевых значений критериев I_k рассчитывается, исходя из соотношения фактических (IF) и целевых (IG) показателей по критериям k .

Фактическое значение (IF) определяется по результатам отчетного периода (для этого в компании должна быть предусмотрена система сбора информации о деятельности в части УР). Список критериев результативности разработан автором диссертационного исследования на основе руководства GRI как наиболее широко распространенного стандарта. Однако, в связи с тем, что в руководстве GRI не прописаны конкретные измеримые показатели оценки, автором была проведена адаптация предлагаемых критериев для практического использования. Таким образом, при разработке списка критериев результативности в части УР использовались показатели, предлагаемые в руководстве GRI, методологии Global 100 и РСПП, а также собственные предложения автора. Список индикаторов УР, разработанный автором диссертационного исследования, представлен в приложении, Таблица 28.

Для дальнейшего анализа показатели УР были разделены на две группы: показатели типа «компенсация» (C - compensation), характеризующие положительный вклад компании в развитие общества (например, доля повторно используемых материалов), и показатели типа «ущерб» (D - damage), характеризующие негативные воздействия (например, объемы выбросов). Эти две группы различаются с точки зрения управления: значения показателей первой группы максимизируются (при этом целевое значение должно быть не

меньше текущего), а показатели второй группы – минимизируются (целевое значение, соответственно, не превышает текущее).

В качестве целевого значения (IG) могут выступать показатели ближайших конкурентов, лидеров, среднеотраслевые значения, законодательно установленные нормативы, экспертные оценки. Целевые значения устанавливаются по результатам обсуждений на диалогах со стейкхолдерами и отражают ориентир компании на плановый период.

В предлагаемой модели превышение целевых показателей не рассматривается как положительный вклад, то есть, перевыполнение цели не приводит к превышению индикатора выполнения цели над 100%. Данное ограничение обосновано по ряду причин:

- ограничение ограничивает возможности компенсации негативного влияния в одной сфере повышенным вниманием к другим;
- достижение результатов выше целевых по некоторым показателям может быть выражено в экономических терминах (например, торговля квотами на выбросы);
- результаты выше целевых показателей не всегда являются оправданными (например, соотношение зарплат мужчин и женщин или доля женщин в совете директоров).

Таким образом, индикатор выполнения целевых значений критериев УР I_k рассчитывается по следующим формулам:

$$I_{Ck} = \min\left(1; \frac{IF_k}{IG_k}\right) - \text{Индикатор для показателей типа «компенсация»}$$

$$I_{Dk} = \min\left(1; \frac{IG_k}{IF_k}\right) - \text{Индикатор для показателей типа «ущерб»}$$

Весовые коэффициенты различных аспектов в итоговом значении коэффициента результативности программы УР (w)

определяются на основании экспертной оценки по результатам проведенных диалогов со стейкхолдерами. Для определения удельных весов критериев предлагается использовать метод анализа иерархий, разработанный Томасом Саати [30]. Выбор данного метода обусловлен тем, что в условиях отсутствия объективных данных для ранжирования важности аспектов, метод анализа иерархий позволяет не только получить количественные оценки от экспертов, но и проверить их согласованность.

Для расчета весовых коэффициентов различных аспектов УР в исследуемой компании были опрошены 7 экспертов, каждый из которых провел попарное сравнение (использовалась стандартная шкала оценки относительной важности, Таблица 16).

Таблица 16. Измерение относительной важности факторов

| Интенсивность относительной важности | Определение |
|--------------------------------------|---|
| 1 | Равная важность двух аспектов УР |
| 3 | Умеренное превосходство одного аспекта над другим |
| 5 | Существенное или сильное превосходство |
| 7 | Значительное превосходство |
| 9 | Очень сильное превосходство |
| 2,4,6,8 | Промежуточные решения |

Пример результата определения относительных весовых значения аспектов УР представлен в таблице (Таблица 17)

Таблица 17. Определение весовых коэффициентов

| | Социальные аспекты | Экологические аспекты | Экономические аспекты | Собственный вектор | Вес |
|-----------------------|--------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------|-----|
| Социальные аспекты | 1 | 1 | 5 | 1,71 | 48% |
| Экологические аспекты | 1,00 | 1 | 3 | 1,44 | 41% |
| Экономические аспекты | 0,20 | 0,33 | 1 | 0,41 | 11% |
| | | | | 3,56 | |

Индекс согласованности полученных оценок $ИС = 1,45\%$, отношение согласованности $ОС = 2,51\%$ (соответствуют рекомендациям Саати о неперевышении уровня $ОС=10\%$)

Аналогичные оценки были получены еще от шести экспертов (приведены в Приложении, Таблица 27; оценки эксперта 6 были исключены из дальнейшего анализа, как несогласованные). Усредненные оценки весов отдельных аспектов УР в итоговом показателе SDR представлены в таблице (Таблица 18).

Таблица 18. Средние значения весовых коэффициентов

| | Среднее арифметическое | Среднее геометрическое (нормированное) | Медиана (нормированное) |
|-----------------------|------------------------|--|-------------------------|
| Социальные аспекты | 37,9% | 36,5% | 42,9% |
| Экологические аспекты | 50,2% | 51,3% | 45,0% |
| Экономические аспекты | 11,9% | 12,3% | 12,2% |

Несмотря на то, что при большом количестве полученных оценок результаты, полученные различными методами усреднения, различаются незначительно [18], для дальнейших расчетов использовались показатели медианных оценок, так как из-за небольшого количества опрошенных экспертов средние значения могут быть смещенными. Таким образом, наиболее приоритетными направлениями УР для анализируемой компании являются социальная сфера и защита окружающей среды; вопросы УР в сфере экономики являются менее актуальными.

При более детальном анализе возможно определение важности отдельных критериев внутри аспектов аналогичным образом (например, выбросы в атмосферу могут быть более важным фактором, чем доля повторно используемой воды). Однако, по мнению автора, из-за изменения приоритетов стейкхолдеров с течением времени данная процедура становится слишком трудоемкой, поэтому на начальных этапах рекомендуется использование равных весов критериев внутри аспекта. При этом при разработке стратегии УР рассматривается не весь перечень критериев, а только те из них,

которые были определены как наиболее важные во время проводимых диалогов со стейкхолдерами (фокус = 1, Таблица 28).

Для оцениваемой компании коэффициент результативности программы УР в 2012 году составил 87,8% (Таблица 19). Данное значение рассчитано на основе результатов по отдельным аспектам (целевые показатели и фактические значения по стратегически значимым показателям представлены в Приложении, Таблица 28):

Таблица 19. Результативность УР для оцениваемой компании

| | Весовой коэффициент w_a | Значение S_a |
|-----------------------------------|---------------------------|----------------|
| Социальный аспект (S_{soc}) | 42,9% | 83,9% |
| Экологический аспект (S_{en}) | 45,0% | 89,9% |
| Экономический аспект (S_{ec}) | 12,2% | 93,0% |
| SDR | | 87,8% |

Ключевым отличием предлагаемого подхода к оценке уровня УР компании является то, что предлагается анализировать не только результативность компании в деятельности по УР, но и её целенаправленность. В то время, как рейтинговые агентства учитывают только сравнение индикаторов УР с отраслевыми показателями, в предлагаемой автором методике оценки вводится такой показатель, как доля выполненных целей (p). По мнению автора, способность компании достигать заявленных целевых показателей является индикатором управляемости деятельностью в части УР.

Для анализируемой компании достигнуты целевые показатели по 23 из 33 стратегически значимых критериев, то есть, доля выполненных целей составила 69,7%.

3.3.3 Метод последовательной оптимизации портфеля проектов УР

Для формирования портфеля проектов, нацеленного на повышение результативности деятельности компаний в части УР,

автором был предложен метод последовательной оптимизации (Рисунок 61).



Рисунок 61. Метод последовательной оптимизации

Оценка проектов

Пул проектов формируется на основе предложений менеджера программы УР, а также на основе заявок от различных структурных подразделений компании. Каждый проект характеризуется определенным вкладом в преодоление разрыва между целевыми и текущими значениями показателей УР по одному или нескольким критериям h_{ik} (вклад i -го проекта в преодоление разрыва по показателю k), иначе проект отсекается на входе. В таблице (Приложение, Таблица 29) представлены проекты и их влияние на отдельные критерии уровня УР компании (данные по проектам условные). Вклады записываются в том же виде, что и разрывы. То есть, для показателей типа «компенсация», где разрыв положительный (так как критерий максимизируется), целевые вклады положительные, а для показателей типа «ущерб» и разрыв, и вклад являются отрицательными числами.

Для упрощения оцениваются вклады только в те аспекты, на которые проект оказывает прямое влияние (как положительное, так и отрицательное). Например, реализация проекта по изменению системы оплаты труда с целью избежать дискриминации по половому признаку может привести к повышению текучести кадров (прямые

эффекты: соотношение зарплат мужчин и женщин (Sc14), количество случаев дискриминации (Sc17), текучесть кадров (Sc2)).

Реализация проекта приводит к повышению коэффициента результативности программы УР

$$SDR = \sum_{a=1}^3 w_a \times \left(\frac{\sum_{k=1}^{n_a} IE_k^a}{n_a} \right),$$

где a – аспекты УР, w_a – вес аспекта, n_a – количество критериев оценки по данному аспекту, IE_k – расчетный показатель выполнения целевых значений критериев

$$IE_k = \begin{cases} \frac{IF_k + \sum_{i=1}^m x_i h_{ik}}{IG_k}, & \text{если } \frac{IF_k + \sum_{i=1}^m x_i h_{ik}}{IG_k} \leq 1 \\ 1, & \text{если } \frac{IF_k + \sum_{i=1}^m x_i h_{ik}}{IG_k} > 1 \end{cases} \quad \begin{array}{l} \text{- Для показателей типа} \\ \text{«компенсация»} \end{array}$$

$$IE_d = \begin{cases} \frac{IG_k}{IF_k + \sum_{i=1}^m x_i h_{ik}}, & \text{если } \frac{IG_k}{IF_k + \sum_{i=1}^m x_i h_{ik}} \leq 1 \\ 1, & \text{если } \frac{IG_k}{IF_k + \sum_{i=1}^m x_i h_{ik}} > 1 \end{cases} \quad \begin{array}{l} \text{- Для показателей типа} \\ \text{«ущерб»} \end{array}$$

где h_i – вклад i -го проекта в преодоление разрыва, x_i – искомая переменная, $x_i=1$, если проект реализуется, 0 – если не реализуется

Ранжирование проектов

В случае проектов, направленных на повышение уровня УР компании, предлагается проводить ранжирование по относительной стоимости повышения коэффициента результативности программы УР. То есть, для каждого проекта рассчитывается влияние на итоговый коэффициент результативности программы УР (ΔSDR_i) и рассчитывается показатель $\frac{c_i}{\Delta SDR_i}$, отражающий финансовые вложения, необходимые для повышения коэффициента результативности на 1 процентный пункт. Таким образом, наиболее

эффективными являются проекты с минимальным соотношением (однако, проекты с отрицательными значениями (J и K) негативно влияют на результативность программы УР в целом и поэтому отсекаются – Рисунок 62).

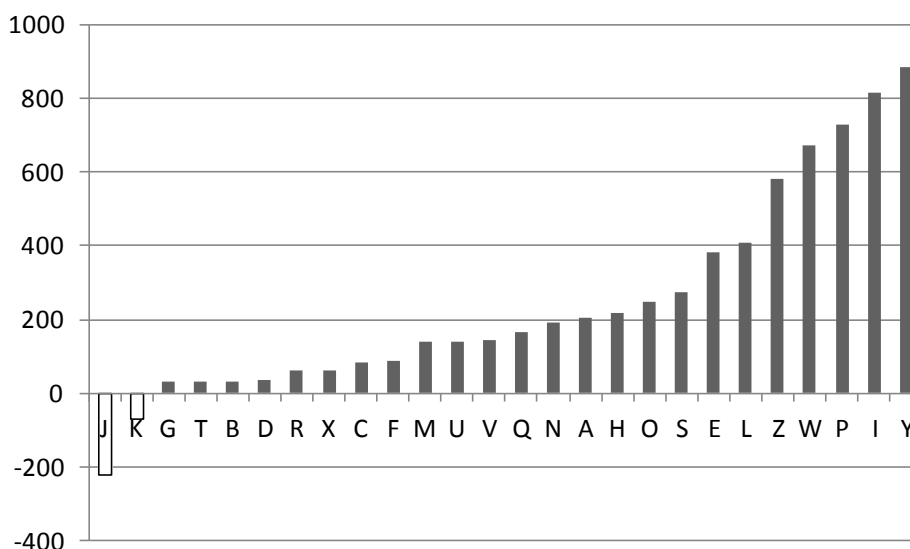


Рисунок 62. Стоимость повышения коэффициента результативности программы УР по проектам (тыс. руб. на 1 п.п. повышения SDR)

Исходя из полученного пула ранжированных проектов составляется кумулятивный уровень увеличения коэффициента результативности программы УР при добавлении каждого следующего проекта (при этом кумулятивный эффект не будет равен сумме влияний отдельных проектов, так как отдельные влияния на критерии могут нивелироваться). Из графика (Рисунок 63) видно, что реализация первых 13 проектов дает увеличение коэффициента результативности на 6,9% (до 92,5%) и стоит 714 тыс. руб.; реализация еще 11 проектов приносит 2,1% увеличения коэффициента результативности и обходится дополнительно в 890 тыс. руб.; наконец, реализация проектов J и K стоит 190 тыс. руб. и уменьшает коэффициент результативности на 1,9% (отрицательное влияние этих проектов на общий коэффициент результативности связано с тем, что

повышая целевой показатель, на который они направлены, они оказывают негативное воздействие на другие критерии УР).

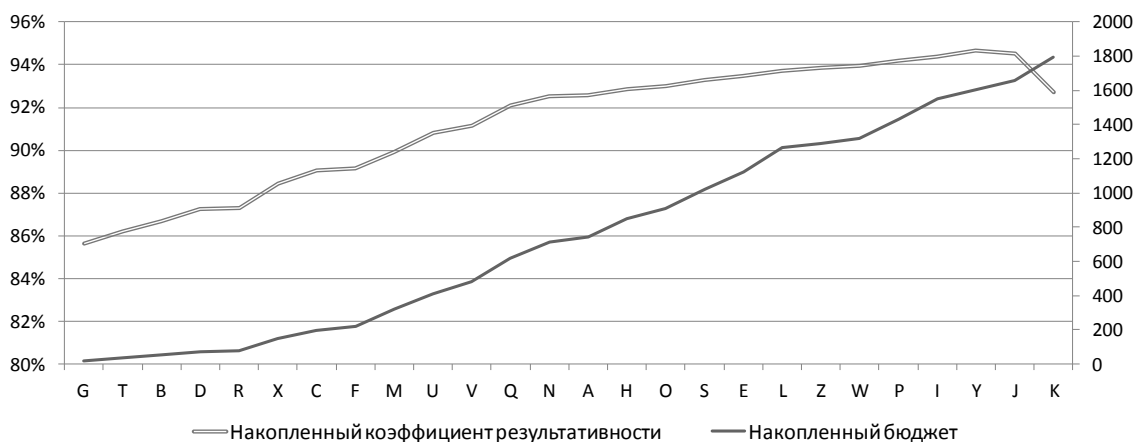


Рисунок 63. Кумулятивный эффект влияния дополнительных проектов (по оси абсцисс) на коэффициент результативности программы УР

Аналогичные выводы можно сделать по наклону кривой зависимости кумулятивного коэффициента результативности программы УР от инвестиций в проекты (Рисунок 64) – 60,4% улучшения коэффициента результативности (5,8 процентных пункта) связано с 22,8% инвестиций (409 тыс. руб.).

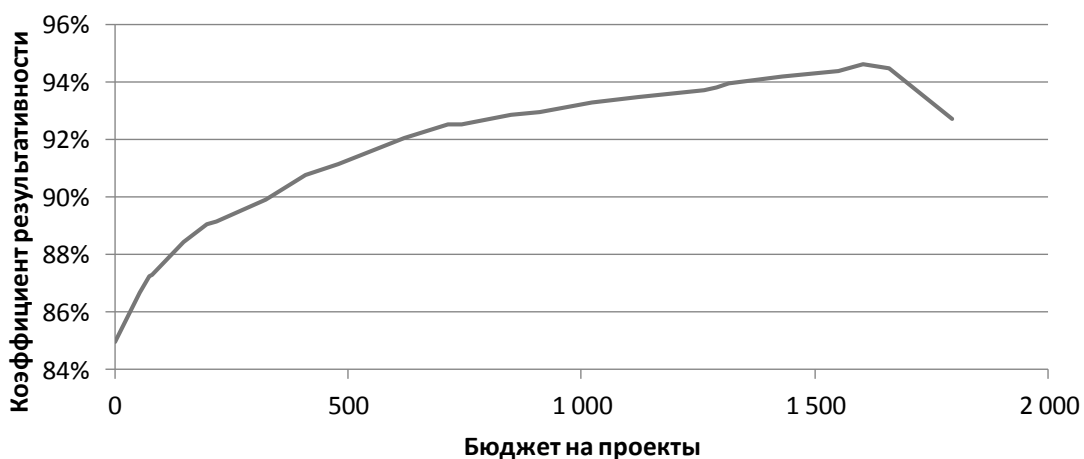


Рисунок 64. Кумулятивный коэффициент результативности программы УР в зависимости от инвестиций в проекты в соответствии с рангом

На основании проведенного ранжирования составляется базовый комплекс проектов – начальное решение, на основе которого будет рассчитываться оптимизационная модель. В данном случае в базовый портфель включаются проекты от G до S (Рис. 7).

Оптимизационная модель портфеля проектов устойчивого развития

Целевой функцией оптимизационной модели является максимизация коэффициента результативности программы УР компании

$$SDR = \sum_{a=1}^3 w_a \times \left(\frac{\sum_{k=1}^{n_a} IE_k^a}{n_a} \right) \rightarrow \max$$

Ограничения модели:

- 1) Бюджетное ограничение (для упрощения модели бюджетное ограничение является единственным ресурсным ограничением)

$$\sum_{i=1}^m c_i \times x_i \leq C, \text{ где } c_i - \text{ бюджет проекта, } C - \text{ общий фонд}$$

средств на устойчивое развитие, m – количество реализуемых проектов

- 2) Балансирующее ограничение – ограничение на уровень развития по отдельным аспектам ($\Delta S_a = SE_a - S_a$) (специфическая черта оптимизационной модели, связанная с особенностями концепции УР – сбалансированном развитии по направлениям)

$$\Delta S_a = \sum_{k=1}^{n_a} \left(\frac{IE_k^a}{n_a} \right) - \sum_{k=1}^{n_a} \left(\frac{I_k^a}{n_a} \right) > t_a \times \sum_{k=1}^{n_a} \left(\frac{I_k^a}{n_a} \right), \text{ где } t (t > 0) - \text{ заданный}$$

прирост показателя результативности по каждому аспекту

- 3) Ограничение на максимальное общее количество проектов (в зависимости от ресурсов команды по управлению УР)

$$\sum_{i=1}^m x_i \leq M, \text{ где } M - \text{ максимальное количество проектов УР}$$

- 4) Ограничения на долю достигнутых целей – доля выполненных стратегических целей компании (p) рассчитывается как отношение количества целей за отчетный период, по которым

были достигнуты целевые показатели, к общему числу поставленных целей (в зависимости от политики компании, цель может считаться выполненной при достижении значения, близкого к целевому)

$$p \geq P, \text{ где } P - \text{требуемая доля достигнутых целей}$$

Варианты формирования портфеля проектов для анализируемого набора проектов представлены в таблице (Таблица 20)

Таблица 20. Варианты портфеля проектов УР

| Проект | Отсутствие действий | Реализация всех инициатив | Максимизация коэффициента результативности | Суб-оптимальное решение | |
|-----------------|---------------------|---------------------------|--|-------------------------|--------------------|
| A | 0 | 1 | 0 | 0 | |
| B | 0 | 1 | 1 | 1 | |
| C | 0 | 1 | 1 | 1 | |
| D | 0 | 1 | 1 | 1 | |
| E | 0 | 1 | 1 | 1 | |
| F | 0 | 1 | 1 | 1 | |
| G | 0 | 1 | 1 | 1 | |
| H | 0 | 1 | 1 | 1 | |
| I | 0 | 1 | 1 | 1 | |
| J | 0 | 1 | 0 | 0 | |
| K | 0 | 1 | 0 | 0 | |
| L | 0 | 1 | 1 | 1 | |
| M | 0 | 1 | 1 | 1 | |
| N | 0 | 1 | 1 | 1 | |
| O | 0 | 1 | 1 | 1 | |
| P | 0 | 1 | 1 | 1 | |
| Q | 0 | 1 | 1 | 1 | |
| R | 0 | 1 | 0 | 0 | |
| S | 0 | 1 | 1 | 1 | |
| T | 0 | 1 | 1 | 1 | |
| U | 0 | 1 | 1 | 0 | |
| V | 0 | 1 | 1 | 1 | |
| W | 0 | 1 | 1 | 1 | |
| X | 0 | 1 | 1 | 1 | |
| Y | 0 | 1 | 0 | 0 | |
| Z | 0 | 1 | 0 | 0 | |
| SDR | 85,0% | 92,7% | 94,2% | 93,6% | Ограничения |
| $\sum C_i$ | 0 | 1794 | 1491 | 1406 | 1500 |
| ΔS_{ec} | 0% | 3% | 2% | 2% | 1% |

| Проект | Отсутствие действий | Реализация всех инициатив | Максимизация коэффициента результативности | Суб-оптимальное решение | |
|------------------|---------------------|---------------------------|--|-------------------------|-----|
| ΔS_{en} | 0% | 12% | 15% | 13% | 1% |
| ΔS_{soc} | 0% | 8% | 10% | 10% | 1% |
| $\sum X_i$ | 0 | 26 | 20 | 19 | 20 |
| p | 9,1% | 63,6% | 57,6% | 51,5% | 50% |

Предложенный портфель «Максимизация коэффициента результативности» является наилучшим при заданных ограничениях и позволяет достичь коэффициента результативности программы УР, равного 94,2% при достижении поставленных целей по 57,6% критериев оценки.

Также был проведен анализ чувствительности оптимизационной модели в зависимости от бюджетных ограничений. В таблице (Таблица 21) представлены итоговые показатели коэффициента результативности программы УР при отобранном портфеле проектов.

Таблица 21. Анализ чувствительности оптимизационной модели формирования портфеля проектов УР по бюджетному ограничению

| Бюджетное ограничение | 900 | 1000 | 1100 | 1200 | 1300 | 1400 | 1500 | Ограничения |
|----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------------|
| SDR | 91,98% | 92,35% | 93,44% | 93,76% | 93,98% | 94,14% | 94,27% | |
| Бюджет | 856 | 927 | 1095 | 1149 | 1210 | 1325 | 1445 | 800 |
| ΔS_{ec} | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 2% | 1% |
| ΔS_{en} | 11% | 12% | 13% | 14% | 15% | 15% | 16% | 1% |
| ΔS_{soc} | 7% | 7% | 9% | 9% | 9% | 9% | 9% | 1% |
| Количество проектов | 14 | 15 | 17 | 18 | 19 | 19 | 20 | 20 |
| p | 51,5% | 51,5% | 51,5% | 51,5% | 57,6% | 60,6% | 60,6% | 50% |

Таким образом, можно видеть, что темп роста показателя результативности программы УР замедляется с расширением бюджетных ограничений (в то время как инвестиции в размере 856 тыс. руб. позволяют повысить коэффициент результативности на 6,98% процентных пункта по сравнению с исходными данными, повышение инвестиций до 1445 тыс. руб. позволяет реализовать 6 дополнительных проектов, повысив при этом коэффициент результативности программы УР только на 2,29 процентных пункта).

3.3.4 Балансировка портфеля

Балансировка портфеля является важным этапом разработки и реализации стратегии УР компании. Основные моменты, которые должны быть учтены в ходе балансировки портфеля проектов УР:

- Соблюдение сбалансированного развития по трем аспектам УР. При этом могут быть использованы различные ограничения: назначаются минимально допустимые целевые показатели уровня УР по отдельным аспектам или же на развитие отдельных аспектов выделяется отдельный бюджет, в рамках которого происходит формирование субпортфеля (метод стратегических корзин (подробнее – [56, 67])). Визуально такой тип балансировки может быть представлен лепестковой диаграммой (на рисунке (Рисунок 65) приведена диаграмма для портфеля, реализуемого анализируемой компанией).

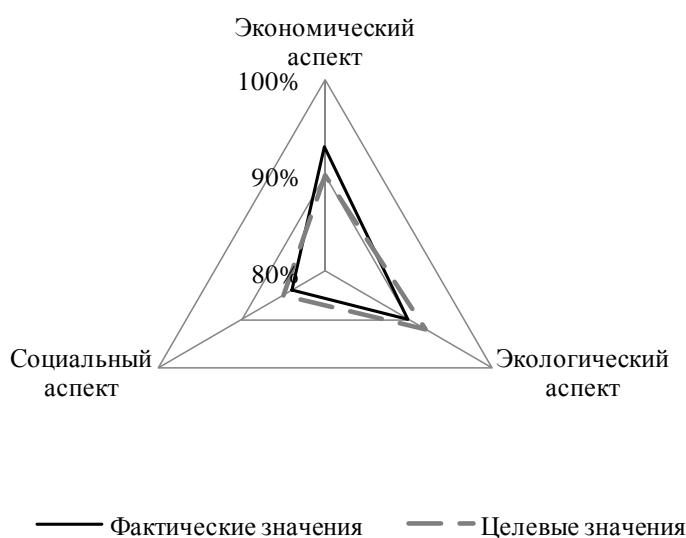


Рисунок 65. Балансировка: коэффициент результативности программы УР по аспектам

- Балансировка по «спорным» проектам. К таким проектам могут быть отнесены проекты, затрагивающие интересы лиц, принимающих решение в компании (например, изменение соотношения заработной платы топ-менеджмента и средней заработной платы в компании, повышение доли женщин в Совете директоров и прочее), а также проекты, влияние которых

на коэффициент результативности программы УР неоднозначно (например, проекты по повышению безопасности труда не будут приводить к повышению результативности, если в отчетном периоде отсутствовали производственные травмы, однако реализация этих проектов важны для поддержания репутации компании). Такая балансировка проводится вручную на обсуждении предложенных вариантов портфеля проектов УР.

- Балансировка по срокам. Так как эффекты от проектов наступают в различных временных периодах, сформированный портфель должен обеспечивать как достижение целевых параметров в краткосрочном периоде, так и в долгосрочном.
- Балансировка по негативным влияниям. Так как проекты могут оказывать не только положительное, но и негативное влияние на коэффициент результативности программы УР, балансировка должна принимать во внимание два аспекта:
 - Реализация отобранных проектов может приводить к снижению отдельных показателей УР относительно текущего уровня, в этом случае руководство компании должно принять решение о дальнейших действиях (одобрение портфеля в предлагаемом виде; исключение проектов, ведущих к снижению показателя; увеличение бюджета на портфель с включением проекта для корректировки соответствующего показателя УР).
 - В случае необходимости выбора из двух проектов, ведущих к одинаковому повышению коэффициента результативности программы УР, рекомендуется выбрать проект с наиболее сбалансированными влияниями на отдельные критерии (в частности, с минимальными негативными влияниями)

Выводы по Главе 3.

В настоящее время не существует единого подхода к управлению УР компании. Анализ лучших практик в данной области позволяет выяснить, что наиболее эффективно стратегия УР компании реализуется тогда, когда руководство компании признает высокий статус вопроса (причем, это не только декларируется, но и отражается на организационной структуре и бизнес-процессах компании), и одновременно с этим в процессы формирования и реализации стратегии вовлечен персонал компании. Таким образом, очевидна необходимость координирующего центра, обладающего достаточными полномочиями.

Автор диссертационного исследования предлагает использовать механизмы управления проектами для реализации деятельности в части УР. При этом для наиболее эффективного управления в стратегический офис управления проектами должен быть введен менеджер портфеля УР компании, который отвечает с одной стороны за взаимодействие между офисом управления проектами и высшим менеджментом компании в части устойчивого развития, а с другой стороны – за координацию проектов, входящих в портфель проектов устойчивого развития.

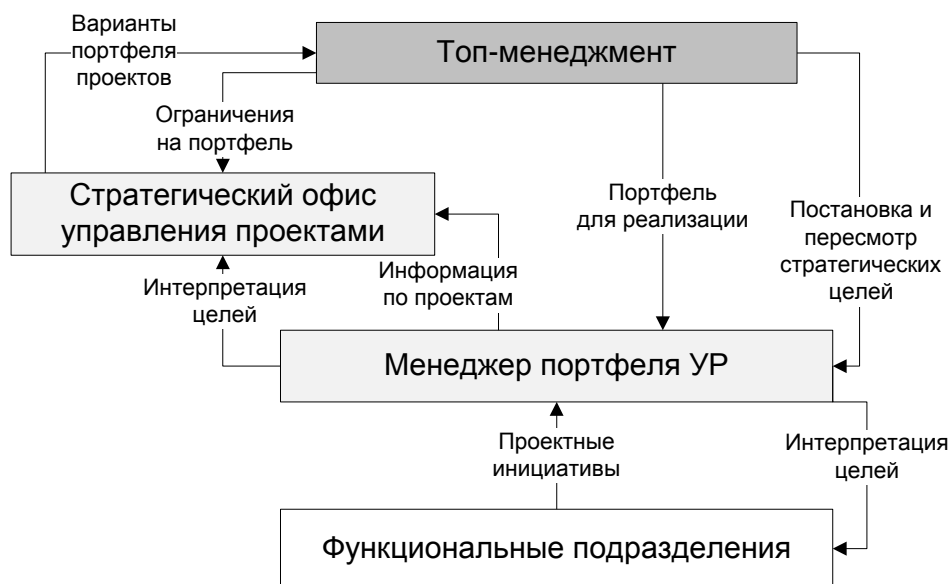


Рисунок 66. Распределение ролей в формировании портфеля проектов УР компании

Механизм формирования портфеля проектов УР должен быть согласован с общей схемой управления портфелем проектов в компании. Соответственно, методы, используемые для селекции проектов в общий портфель проектов компании, будут применяться и для отбора проектов УР. Это могут быть экспертные, оптимизационные, смешанные модели. Применение действующих в компании методов селекции проектов для формирования портфеля проектов УР позволит использовать базу знаний компании, распространить существующие практики на новые области знаний, эффективно применять навыки сотрудников проектного офиса.

В данной главе был предложен метод последовательной оптимизации портфеля проектов УР, однако для интеграции такого подхода на практике требуется высокий уровень качества управления УР в компании: система отчетности по устойчивому развитию компании, количественная оценка отдельных проектов, и, наиболее важный момент, - заинтересованность руководства в реализации стратегии УР и ее результатах.

Заключение

1. Сформулирована концепция УР компании.

Предложенная концепция УР компании включает принципы, критерии, факторы и механизмы управления устойчивым развитием на уровне компании.

- Сформулированные принципы УР компании, основанные на базовых принципах УР общества, позволяют провести различие между устойчиво развивающимися компаниями и компаниями, ориентированными на другие цели.
- Выделенные факторы реализации концепции УР включают как элементы внешней среды (поведение стейкхолдеров, государственная политика), так и факторы внутренней среды компании.
- Предложенные критерии УР отвечают основным требованиям к критериям: полнота (за счет включения критериев из нескольких систем оценок), действенность (за счет описания методики количественной оценки критериев) и разложимость (на три аспекта).
- Представленный анализ систем и процедур управления УР компании позволяет выделить преимущества и недостатки тех или иных механизмов управления.

В то время как корпоративная социальная ответственность бизнеса направлена скорее вовне, подразумевая компенсацию нежелательных с точки зрения этики воздействий бизнеса на общество, УР, помимо управления внешними воздействиями, фокусируется на внутренних факторах: эффективном использовании ресурсов, повышении прозрачности и подотчетности, совершенствовании процессов управления. То есть, УР бизнеса

включает корпоративную социальную ответственность, но не ограничивается ей.

Таким образом, *УР на уровне компании* - это подход к управлению бизнесом, основанный на создании долгосрочной ценности для широкой группы стейкхолдеров, включающей среди прочих будущие поколения, путем управления экономическими, экологическими и социальными факторами.

Принципы УР на уровне компаний представляют собой адаптированные для микро-уровня принципы триединого итога:

- Участие компании в развитии региональной и национальной экономики через инвестиции в развитие инфраструктуры, выплату налогов, благотворительные мероприятия.
- Развитие социальной сферы за счет управления внешними эффектами (социальные программы, выстраивание отношений с местными сообществами) и внутренними воздействиями (развитие персонала, справедливая оплата труда).
- Поддержание экологического баланса за счет компенсационных (рекультивация, инвестиции в сохранение биоразнообразия) и превентивных мер (снижение выбросов, повышение энергоэффективности).
- Этическое поведение: политика информационной открытости и обеспечение соблюдения прав человека.

Для соблюдения этих принципов необходимо изменение подхода к стратегии компании. Для реализации стратегии устойчивого развития компании необходимо:

- Расширить горизонт планирования с целью учета долгосрочных эффектов от деятельности компании

- Интегрировать этические, экологические и социальные критерии в основные бизнес-процессы компании
- Создать соответствующую систему отчетности по процессам, продуктам и услугам в течение всего жизненного цикла (расширить понимание жизненного цикла реализуемых проектов до жизненного цикла активов)
- Изменить видение и миссию компании, интегрируя ценности общества в качестве основополагающих ценностей компании
- Повысить прозрачность деятельности компании и результатов в области устойчивого развития

2. Предложен показатель «коэффициент результативности программы УР компании», используемый для оценки уровня устойчивого развития компании

По определению, предложенному автором, *коэффициент результативности программы устойчивого развития компании* – это относительная величина, характеризующая соотношение фактических и нормативно-целевых значений критериев УР компании, определенных при участии внутренних и внешних стейкхолдеров.

Большое количество подходов к оценке результатов деятельности компании в части УР, существующих на сегодняшний день, может быть объяснено тем, что разные заинтересованные лица анализируют различную информацию при принятии решений. На настоящий момент нельзя сказать, что какая-либо из методик оценки уровня УР компании является универсальной, так как глубина анализа зачастую сопровождается экспертными оценками и качественным анализом. Информации, раскрываемой компаниями, недостаточно для

детальной количественной оценки. Однако для внутреннего использования может быть предложена детальная методика оценки, использующая информацию управленческого учета.

Несмотря на то, что критерии оценки результатов компании в части УР, применяемые различными оценщиками, варьируются, все подходы объединяет оценка трех аспектов УР: экологического, экономического и социального. Показатели, анализируемые для оценки интегрального показателя, зависят от отрасли (отраслевая специфика выражается либо в весах отдельных показателей в интегральной оценке, либо в наборе анализируемых показателей). В диссертационном исследовании предлагается использовать группировку направлений оценки результатов УР на три аспекта: социальный, экологический и экономический. Выделение направлений УР позволит с одной стороны лучше сфокусировать стратегию (в зависимости от приоритетов компании), с другой стороны – позволяет сбалансировать развитие и предоставлять более наглядную отчетность для заинтересованных лиц.

Предлагаемый в данной работе перечень критериев оценки уровня результативности программы УР компании основан на синтезе существующих теоретических подходов и теоретических разработок в сфере оценки результативности деятельности компании по устойчивому развитию. Новизной предлагаемого подхода является ограничение достижения цели на уровне 100% (то есть, перевыполнение цели не рассматривается как положительный вклад в УР – это сделано для того, чтобы обеспечить сбалансированность развития компании).

Также агрегированный показатель результативности по отдельным аспектам дополнен показателем, используемым для оценки качества процессов планирования и управления УР - долей

выполненных стратегических целей. Данный показатель рассчитывается как процентное соотношение целевых показателей, значения по которым были достигнуты в отчетном периоде, к общему числу поставленных целей. Включение данного критерия позволит проанализировать не только результаты компании, но и качество управления УР компании, так как он отражает способность компании выполнять взятые на себя обязательства.

3. Обоснованы факторы реализации концепции УР на уровне компании и разработан количественный инструментарий оценки взаимосвязи уровня УР компании и результатов ее деятельности

С одной стороны, факторы реализации концепции УР различаются по отраслям: в отраслях, зависимых от лицензирования, значительную роль играют запретительные санкции, применяемые к компаниям, не соблюдающим принципы устойчивого развития (закрытие доступа на рынки), в отраслях, характеризующейся высокой конкуренцией, УР необходимо для создания репутации компании; в отраслях с государственным регулированием фактором реализации концепции УР являются риски изменения законодательных норм.

Кроме того, факторы, влияющие на реализацию концепции УР компании, разнятся в зависимости от текущего уровня УР. Первоначальные затраты необходимы для того, чтобы снизить риски со стороны регулирующих органов, поэтому создаются первые проекты, повышающие уровень УР компании при снижении общей эффективности. Затем могут быть созданы бизнес-кейсы и продемонстрированы возможности использования принципов УР для повышения эффективности деятельности компании в долгосрочном периоде. Наконец, наличие собственных наработок и подходов к управлению УР позволяет получать финансовую отдачу от

реализации проектов в области УР. Таким образом, экономическая целесообразность деятельности по УР компании не всегда очевидна. Автором диссертационного исследования была построена эконометрическая модель, позволяющая протестировать наличие взаимозависимости между экономическими результатами и уровнем УР компании.

На сегодняшний день большая часть академических исследований зависимости результатов деятельности компании от уровня ее УР направлена на выявление зависимости между внутренними показателями эффективности (отдачей на инвестиции, производительностью, рентабельностью) и достижениями в УР бизнеса; исследования, выполняемые в бизнес-кругах, в первую очередь нацелены на анализ рыночной стоимости компаний в зависимости от уровня их УР.

Количественные исследования не позволяют сделать однозначный вывод о влиянии принципов УР на результаты деятельности компании, поэтому было принято решение о проведении собственного исследования. Так как большинство исследований основано на анализе отдельных аспектов УР (результативности в сфере экологии или в социальной сфере), автором было проведено исследование, основанное на данных об уровне УР компании.

Исследование позволило выявить квадратическую зависимость между отдельными показателями результатов деятельности компании и уровнем ее УР. U-образная зависимость говорит о том, что на первоначальных этапах внедрения концепции УР компании обнаруживают негативное влияние практик устойчивого развития на результаты их деятельности (что связано, вероятно, с инвестициями на первоначальных этапах). После преодоления некоторого порога уровня УР, близкого к среднеотраслевому значению, УР оказывает

положительное влияние на результаты деятельности компании, так как на этом этапе начинают действовать факторы формирования ценности для компании.

Коэффициент детерминации полученной регрессии r^2 не превышает 39%, что говорит о недостаточной прогнозной силе модели при ее значимости на уровне 1%, но с другой стороны показывает, что вариация соответствующих показателей почти на 40% обусловлена различиями в уровнях устойчивого развития, что достойно внимания бизнеса.

Таким образом, несмотря на то, что эконометрический анализ не позволяет отрицать наличие квадратичной зависимости между уровнем УР и финансовыми результатами компании, не рекомендуется использовать полученные регрессии для прогнозирования. Автор предлагает трактовать полученные результаты как ориентиры в целеполагании компании в области УР.

4. Разработана организационная модель реализации концепции устойчивого развития с применением элементов системы управления проектами и обоснована ее целесообразность

Компании, выбирающие для себя путь УР, должны понимать, что процесс внедрения этого подхода в деятельность компании сопровождается постоянным корпоративным обучением и развитием. УР, как уже было отмечено, является понятием, которое меняется во времени, таким образом, цели компании должны постоянно пересматриваться в соответствии с требованиями совершенствующихся рынков. Развитие концепции УР бизнеса не позволяет единожды внедрить принципы УР в деятельность компании и получить устойчивую систему, а требует постоянной адаптации способа ведения бизнеса к меняющимся условиям.

В диссертационном исследовании предложено распределение ответственности между топ-менеджментом компании (постановка и обновление стратегических целей), офисом по управлению проектами/портфелем проектов (оценка и отбор проектов, создание пула проектов для реализации стратегической цели в части УР), менеджером программы УР (координация деятельности по УР) и функциональными подразделениями (реализация проектов и программ УР).

Решение проблемы повышения общего уровня УР на уровне портфельного управления имеет ряд преимуществ:

1. Позволяет наиболее оптимальным способом связать операционную деятельность в части УР со стратегическими целями компании за счет использования моделей селекции проектов.
2. Снижает риски несбалансированного развития компании в части повышения уровня УР (обеспечивает необходимый баланс между совершенствованием показателей по части влияния на экономику, экологию, общество) за счет использования методов балансировки портфеля.
3. Повышает подотчетность и прозрачность деятельности в части управления УР при наличии эффективно работающей системы управления портфелем проектов в компании.
4. Сокращает расходы на функции управления УР в компании, реализуя их в рамках проектного офиса и функциональных подразделений, без создания отдельного подразделения (при обязательном наличии менеджера, ответственного за постановку стратегических целей в сфере УР компании).
5. Повышает статус вопроса УР в компании.

6. Позволяет внедрить принципы УР на всех уровнях организации, формируя стратегию УР компании как сверху вниз (постановка целей топ-менеджментом), так и снизу вверх (инициативы Ур от сотрудников), а также повысить вовлеченность сотрудников в реализацию концепции УР компании.

5. Разработан и обоснован метод последовательной оптимизации портфеля проектов для повышения результативности программы УР компании

Одним из значимых отличий проектов устойчивого развития от традиционных бизнес-проектов является их некоммерческая направленность. Таким образом, на этапе категоризации и оценки проектов должны применяться подходы, отличные от стандартных методик оценки коммерческих проектов.

Проекты, эффективность которых невозможно оценить напрямую, принято оценивать с помощью введения так называемых контролируемых параметров, которые представляют собой конечный результат проекта. Критерии, предложенные для оценки проектов по повышению уровня устойчивого развития компании, учитывают три аспекта устойчивого развития компании: экологический, социальный, экономический.

И хотя конечной целью всех проектов, направленных на повышение уровня устойчивого развития компании, является улучшение показателей результатов деятельности компании, вклад проектов устойчивого развития в достижение стратегических целей компании оценивается в несколько этапов и для формирования портфеля используются контролируемые параметры – измеряемые внешние эффекты. В диссертационном исследовании предложен ряд индикаторов для измерения результативности проектов УР, на основе которых формируется система отбора проектов.

Для формирования портфеля проектов устойчивого развития компании предложен метод оценки проектов, их ранжирования проектов по относительной стоимости повышения уровня УР (отношение затрат на повышение уровня УР при реализации проекта) и оптимизационная модель отбора проектов. Предложенная оптимизационная модель позволяет сформировать портфель, приводящий к максимальному повышению уровня УР компании при соблюдении ряда ограничений:

- бюджетное ограничение;
- ограничение на максимальное количество реализуемых проектов;
- ограничение по отдельным аспектам УР;
- ограничение на минимальную долю целей, которые могут быть достигнуты при реализации проектов.

Также предложенный подход включает элементы балансировки портфеля проектов по отдельным аспектам влияния и по срокам.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аналитический обзор корпоративных нефинансовых отчетов 2008-2011 гг. «Повышение информационной открытости бизнеса через развитие корпоративной нефинансовой отчетности»
2. Аньшин В. М. Организация управления проектами с позиций концепции устойчивого развития // В кн.: Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования. Сборник научных трудов. Выпуск 4. В 2ч. / Сост.: У. В. Ломакова. Ч. 1. Вып. 4. М.: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2012. С. 113-120.
3. Аньшин В.М., Перцева Е.Ю. Исследование влияния показателей устойчивого развития на показатели ценности бизнеса (компаний). В кн.: Современный менеджмент: гипотезы, проблемы, исследования. Сборник научных трудов. Часть 1. Москва: Издательский дом Высшей школы экономики, 2011
4. Арчибальд Р.Д. Управление высокотехнологичными программами и проектами. Москва: ДМК Пресс, 2010.- 464 с.
5. Базовые индикаторы результативности. Рекомендации по использованию в практике управления и корпоративной нефинансовой отчетности / Ф. Прокопов, Е. Феоктистова и др.; Под общей редакцией А. Шохина. — М.: РСПП, 2008. — 68 с.
6. Балакирев В. Оценка влияния корпоративных социальных программ в России: ситуация, постановка задачи. // Организация. 2005. № 3-4 (20/21). стр. 65-77,
7. Беляева И. Ю. Интеграция корпоративного капитала и формирование финансово-промышленной элиты. М., 1999.
8. Бенко К., Мак-Фарлан Ф.У. Управление портфелями проектов: соответствие проектов стратегическим целям компании: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 240 с.
9. Благов Ю.Е. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции: - Санкт-Петербург: Издательство «Высшая школа менеджмента», Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2010. – 272 с.



10. Бобылев С. Н. Индикаторы устойчивого развития для России // Вестник МГГУ: СЭТ. 2012. №1. С.8-18. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/indikatory-ustoychivogo-razvitiya-dlya-rossii>
11. Дынкин А., Миловидов В., Перегудов С. и др. Корпоративное гражданство: концепции, мировая практика и российские реалии.-М.: ИМЭМО РАН, 2004.
12. Дынкин А.А., Соколов А.А. Социальная ответственность как проблема развития корпоративной культуры в России// Вопросы экономики.- 2004.- № 3. – С. 40-50.
13. Ивченко С. В. Оценка влияния корпоративных социальных и благотворительных программ на показатели основной деятельности компании: обзор зарубежного опыта. Благотворительность в России: исторические и социально-экономические исследования. 2003. № 2.
14. Ильина О. Н. Управление проектами: ориентация на устойчивое развитие // Проблемы теории и практики управления. 2012. № 1. С. 106-112.
15. Кендалл, Д. И., Роллинз, С. К. Современные методы: управления портфелями проектов и офис управления проектами. Изд-во: Питер, 2004
16. Коновалова Л.Н., Корсаков М.И., Якимец В.Н. Управление социальными программами компании. /Под ред. Литовченко С.Е. – М.: Ассоциация менеджеров, 2003. – 152 с.
17. Концепция перехода Российской Федерации к устойчивому развитию», утвержденная Указом Президента РФ от 1 апреля 1996 г. № 440
18. Коробов В.Б. Сравнительный анализ методов определения весовых коэффициентов "влияющих факторов" // Социология: методология, методы, математические модели. – Научный журнал института социологии РАН. – 2005. - № 20
19. Корпоративная социальная ответственность: общественные ожидания/Под ред.: С.Е. Литовченко, М.И. Корсакова. – М.: Ассоциация менеджеров, 2003. — 100 с.
20. Ли А.С., Моделирование устойчивого развития региона в современных условиях на основе корреляционно-регрессионного анализа социально-экономических результатов, Ростов-на-Дону

21. Лобанова, Г. А. Социальная ответственность бизнеса / Г. А. Лобанова, А. А. Колесникова // Вестник Ижевского государственного технического университета. - 2010. - № 1. - С. 35-38.
22. Основные положения стратегии устойчивого развития России /Под ред. А.М. Шелехова. М., 2002. - 161 с.
23. Отчетность в области устойчивого развития: международное исследование КПМГ. 2011 г.
24. Отчетность российских компаний в области устойчивого развития. КПМГ, 2011.
25. Оценка программ: методология и практика. / Под ред. А.И. Кузьмина, Р. О'Салливан, Н.А. Кошелевой. – М.: Издательство «Престо-РК», 2009. – 396 с.
26. Перцев Д. В., Перцева Е. Ю. Типология корпоративных проектов внутреннего развития // Российский журнал управления проектами. 2012. №1 (1).С. 31-38
27. Печерский С. Л., Беляева А. А.. Теория игр для экономистов. Вводный курс. Учебное пособие. – СПб.: Изд-во Европ. Ун-та в С.Петербурге.
28. Повестка дня на XXI век. Доклад Конференции ООН по окружающей среде и развитию. Рио-де-Жанейро, 3-14 июня 1992 г. Том 1. Резолюции – Нью-Йорк, 1993.
29. Родионова Л.Н., Абдуллина Л.Р. Устойчивое развитие промышленных предприятий: термины и определения. Нефтегазовое дело, 2007
30. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий. — М: Радио и связь, 1993
31. Смирнов А. Тульбович Е. Миссия выполнима. Организационные преобразования в компании. Дистрибуция и Логистика. № 2 март 2008
32. Соболева И. П. Социальная ответственность бизнеса: глобальный контекст и российские реалии // Вопросы экономики. – 2005. – № 10.
33. Соловьева С., Бобылев С., Зубаревич Власов Н. Устойчивое развитие: методология и методики измерения. — Экономика Москва, 2011. — С. 358.
34. Социальная ответственность бизнеса: актуальная повестка/Под ред.: С.Е. Литовченко, М.И. Корсакова. — М.: Ассоциация менеджеров, 2003. — 108 с.



35. Социальная ответственность компании: практическая польза для бизнеса, Ассоциация менеджеров России, 2002.
36. Социальная хартия российского бизнеса. – М.: Российский союз промышленников и предпринимателей, 2008. – 15с.
37. Стратегический план устойчивого развития города Новосибирска и комплексные целевые программы. 2004. URL: <http://strateg.novosibirsk.ru/SP027-3.htm>
38. Стратегия и проблемы устойчивого развития России в XXI веке. Под редакцией А.Г. Гранберга, В.И. Данилова-Данильяна, М.М. Циканова, Е.С. Шопхоева – М.: «Экономика», 2002. – 414 с.
39. Туркин С. Как выгодно быть добрым: Сделайте свой бизнес социально ответственным. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
40. Туркин С.В. Социальные инвестиции в бизнесе.- С.В. Туркин.- Изд.: Русский университет, 2003
41. Якимец В. Межсекторное социальное партнерство: основы, теория, принципы, механизмы. М., 2004.
42. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) — Fourth Edition. PMI. 2008
43. A New Era of Sustainability. UN Global Compact-Accenture CEO Study 2010
44. Adams M., Thornton B., Sepelri M. The impact of the pursuit of sustainability on the financial performance of the firm. Journal of Sustainability and Green Business. Volume 1, April, 2012
45. Adams, C., Zutshi A. Corporate Social Responsibility: Why Business Should Act Responsibly and Be Accountable. Australian Accounting Review 14(3), 2004, p. 31–39.
46. Arenas D., Fosse J., Murphy M. Acciona: a process of transformation towards sustainability, Journal of Management Development, Vol. 30 Iss: 10, 2011. p. 1027 – 1048
47. Bamford, D. R., Forrester, P. L. Managing planned and emergent change within an operations management environment. International Journal of Operations & Production Management, 23(5), 2003, p. 546–564.
48. Barnard, L.T., Ackles, B., Haner, J.L. Making Sense of Sustainability Project Management, Explorus Group Inc., 2011



49. Bassen A., Meyer K., Schlange J. The Influence of Corporate Responsibility on the Cost of Capital// Working paper. 2006.
50. Bebbington, J. Sustainable Development: A Review of the International Development Business and Accounting Literature. *Accounting Forum* 25(2), 2001, p.128–157.
51. Becker-Olsen, K. L., Cudmore B. A., Hill R.P. The Impact of Perceived Corporate Social Responsibility on Consumer Behavior. *Journal of Business Research*, (59), 2006, p. 46-53.
52. Beckmann M., Pies I. Sustainability by Corporate Citizenship - The Moral Dimension of Sustainability// Working paper. 2007.
53. Biedenbach, T., Söderholm, A. The challenge of organizing change in hypercompetitive industries: a literature review. *Journal of Change Management* 8 (2), 2008, p. 123–145
54. Boonstra J.J. *Dynamics of Organizational Change and Learning*. John Wiley&Sons, Ltd. 2004
55. Bowen,H.R. *Social responsibilities of the businessman*. NewYork:Harper&Row. 1953
56. Bowman, E.H., Haire, M. A strategic posture toward corporate social responsibility. *California Management Review* 18(2), 1975, p. 49–58.
57. Boyden, S., Dovers, S. Natural-resource Consumption and Its Environmental Impacts in the Western World: Impacts of Increasing Per Capita Consumption. *Ambio*, 21:1 (February), 1992, p. 63-69.
58. Brent, A. C. The application of Life Cycle Management in decision-making for sustainable development at government and corporate level: The integration of project, asset and product life cycles. *Progress in Industrial Ecology – An International Journal*, 2 (2), 2005, p.223-235.
59. Brent, A.C., Heuberger, R., Manzini, D. Evaluating projects that are potentially eligible for Clean Development Mechanism (CDM) funding in the South African context: A case study to establish weighting values for sustainable development criteria. *Environment and Development Economics*, 10 (5), 2005, p. 631-649.
60. Brulin, G., Svensson, L. *Managing Sustainable Development Programmes; A Learning Approach to Change*, Gower Publishing. 2012.

61. Burgers J.H, Van Den Bosch F. A.J., Volberda H.W. Why New Business Development Projects Fail: Coping with the Differences of Technological versus Market Knowledge. *Long Range Planning* 41, 2008, p.55-73
62. Capturing the green advantage for consumer companies, The Boston Consulting Group. 2009
63. Carter C.R., Rogers D.S. A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 38(5), 2008, p. 360-387;
64. Claessens, S., Djankov, S. Ownership concentration and corporate performance in the Czech Republic. *Journal of Comparative Economics*, 27, 3, 1999, p. 498-513
65. Collins, J. C., Porras J. I. *Built To Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Edit. HarperBusiness, New York, 1994.
66. Cooper, R.G., Edgett, S.J., Kleinschmidt E.J. Portfolio management in new product development: lessons from the leaders- Part I, *Research-Technology Management*, Sept-Oct 1997.
67. Cooper, R.G., Edgett, S.J., Kleinschmidt E.J. Portfolio management in new product development: lessons from the leaders- Part II, *Research-Technology Management*, Nov-Dec 1997.
68. Corbett, C.J., Kleindorfer, P.R. Environmental management and operations management: introduction to the third special issue. *Production and Operations Management* 12 (3), 2003, p. 287–289
69. Corporate social responsibility: the power of perception. Grant Thornton International Business Report 2011
70. Cowan-Sahadath K. Business transformation: Leadership, integration and innovation – A case study. *International Journal of Project Management* 28, 2010, p.395–404
71. Crawford L., Nahmias A.H. Competencies for managing change. *International Journal of Project Management* 28, 2010, p.405–412
72. Cultivating the Green Consumer, *Stanford Social Innovation Review*, Fall, 2008)
73. Demsetz, H. Villalonga, B. Ownership structure and corporate performance. *Journal of Corporate Finance*, 7, 2001, p. 209—233.



74. Dunphy, D., Griffiths, A. Benn, S., Organisational Change for Corporate Sustainability, Routledge, 2003
75. Earle, J. S., Kucsera, C., Telegdy, Á. Ownership concentration and corporate performance on the Budapest stock exchange: Do too many cooks spoil the goulash. Corporate Governance, 13, 2, 2005, p. 254-264.
76. Ebner, D., Baumgartner, R.J. The relationship between sustainable development and corporate social responsibility, Corporate Responsibility Research Conference 2006, Dublin, 4-6 September
77. Elkington J. Cannibals With Forks: The Triple. Bottom Line of 21st Century Business. Capstone,. Oxford, 1997, 402 p.
78. Enroth, M. How to formulate and realise a corporate sustainability strategy. Progress in Industrial Ecology, an International Journal, 4(1), 2007, p.103–121.
79. Epstein M.J., Rejc Buhovac A., Solving the sustainability implementation challenge, Organizational Dynamics, (39), 2010, p. 306—315
80. Epstein, M.J., Roy, M.-J. Making the business case for sustainability. linking social and environmental actions to financial performance. Journal of Corporate Citizenship 9, 2003, p.79–96.
81. Epstein, M.J., Roy, M.-J. Sustainability in action: identifying and measuring the key performance drivers. Long Range Planning 34, 2001, p.585–604.
82. European Sustainable Cities. Report by the Expert Group on the Urban Environment. European Commission, Directorate General XI, Brussels, March 1996, p. 8
83. Finch N. The Motivations for Adopting Sustainability Disclosure// Working paper. 2005
84. Gareis, R. Changes of Organizations by Projects. // Special Issue International Journal of Project Management. 2010. 28(4). pp. 314-328.
85. Gareis, R., Huemann, M., Martinuzzi, R-A. What can project management learn from considering sustainability principles?, Papeles de Economia Espanola 33; (2011),
86. Gelb, D. S., J. A. Strawser. Corporate Social Responsibility and Financial Disclosures: An Alternative Explanation for Increased Disclosure, Journal of Business Ethics 33(1), 2001, p.1–13.

87. Gladwin, T. N., Kennelly J. J., Krause T. Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research, *Academy of Management Review* 20(4), 1995, p. 874–907.
88. GlobeScan Corporate Social Responsibility Monitor. 2006
89. Goedknecht, D. “Sustainability in Project Management; A case study at University of Applied Sciences Utrecht”, *PM World Journal*, I(IV), 2012
90. Greenway M.T, Hendricks M., Plantz, M.C. Outcome measurement: Showing results in the nonprofit sector. // *New Directions for Evaluation*. 1997. Issue 75, p.15–30
91. Harris, N. Corporate engagement in processes for planetary sustainability: understanding corporate capacity in the non- renewable resource extractive sector, Australia. *Business Strategy and the Environment*, 16(8), 2007, p.538–553.
92. Hatry, H., van Houten, T., Plantz, M. C., Greenway, M. T. *Measuring Program Outcomes: A Practical Approach*. Alexandria, VA: United Way of America, 1996.
93. Haugan, G. *The New Triple Constraints for Sustainable Projects, Programs, and Portfolios*, CRC press, Boca Raton, FL USA, 2012
94. Hohnen, P. *Corporate social responsibility: An implementation guide for business*, 2007
95. *Indicators of Sustainable Development: Framework and Methodology*. N.Y.: United Nations, 1996, 428 p.
96. *International Survey of Corporate Responsibility Reporting*. KPMG, 2011
97. Keeble J.J., Topiol S., Berkeley S. Using Indicators to Measure Sustainability Performance at a Corporate and Project Level. *Journal of Business Ethics*. Vol. 44, 2003, p.149-158
98. King, A. How to Get Started in Corporate Social Responsibility, *Financial Management* October, 5 2002
99. Kleindorfer, P.R., Singhal, K., van Wassenhove, L.N. Sustainable operations management. *Production and Operations Management* 14 (4), 2005, p.482–492.
100. Lankoski L. Determinants of environmental profit: An analysis of the firm-level relationship between environmental performance and economic performance. Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business, *Doctoral Dissertations* 2000/1, 2000



101. Lee K.-H., Saen R.F. Measuring corporate sustainability management: A data envelopment analysis approach. *International Journal of Production Economics*, Volume 140, Issue 1, November 2012, p.219-226
102. Lee, K.-H., Ball, R. Achieving sustainable corporate competitiveness: Strategic link between top management's (Green) commitment and corporate environmental strategy. *Greener Management International*, (44), 2003, p.89–104.
103. Lee, S. Y., Rhee, S.-K. The change in corporate environmental strategies: a longitudinal empirical study. *Management Decision*, 45(2), 2007, p.196–216.
104. Lindgreen, A., Swaen, V., Johnston, W. United States of America: a snapshot of US' practices. In: S. Idowu and W. Folho, eds. *Global practices of corporate social responsibility*. Berlin: Springer-Verlag, 2009, p.251–271;
105. Lindgreen, A., Swaen, V., Johnston, W. Corporate social responsibility: an empirical investigation of U.S. organizations. *Journal of Business Ethics*, 85, 2009, p.303–323.
106. Lopez M.V., Garcia A., Rodriguez L.: Sustainable Development and Corporate Performance: A Study Based on the Dow Jones Sustainability Index, *Journal of Business Ethics*, 2007, p.285–300
107. Makower, J. *Beyond The Bottom Line: Putting Social Responsibility to Work for Your Business and the World* (Simon & Schuster, New York), 1994
108. Matos S., Hall J. Integrating sustainable development in the supply chain: The case of life cycle assessment in oil and gas and agricultural biotechnology. *Journal of Operations Management*. Volume 25, Issue 6, 2007, p.1083-1102
109. McGuire, J. B., Sundgren A., Schneeweis T. Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance, *Academy of Management Journal* 31(4), 1988, p.854–872.
110. McNamara C. *Field Guide to Nonprofit Program Design, Marketing and Evaluation*. Minneapolis, MN : Authenticity Consulting, 2006.
111. Mikkelsen H., Olsen W., Riis J. O. Management of internal projects. *Project Management* Vol 9 No 2 May 1991
112. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., Lampel, J. *Strategy safari: A guided tour through the wildsof strategic management*. New York: Free Press, 1998

113. Mirvis P., Googins B. K. Stages of Corporate Citizenship: A Developmental Framework, a monograph by The Center for Corporate Citizenship at Boston College, 2006.
114. Montgomery D.B. Ramus C.A. Corporate Social Responsibility Reputation Effects on MBA Job Choice. Research paper series, Stanford graduate school of business. 2003
115. Moore S.B., Manring S.L.. Strategy development in small and medium sized enterprises for sustainability and increased value creation Journal of Cleaner Production, Volume 17, Issue 2, January 2009, Pages 276-282;
116. Morfaw, J.N. Fundamentals of Project Sustainability: Strategies, Processes and Plans, CreateSpace Independent Publishing Platform, 2012
117. Morris, P., Jamieson, A. Moving from corporate strategy to project strategy. Project Management Journal, vol. 36(4), 2005, pp. 5-18.;
118. Natrass B., Altomare M. The Natural Step for Business: Wealth, Ecology, and the Evolutionary Corporation. Gabriola Island, BC, Canada: New Society Publishers, 1999, p.13-17.
119. Nemli E. The Status of Corporate Sustainability in Turkish Companies, 2004. Retrieved 12/07/2009 from <http://opim.wharton.upenn.edu/gc/philadelphia/abstract/Nemli.pdf>
120. Office of Government Commerce (OGC) UK 2005 Managing Successful Projects with Prince 2, TSO: London
121. Orlitzky, M., Schmidt F. L., Rynes S. L. Corporate Social and Financial Performance: A Metaanalysis, Organizational Studies 24(3), 2003, p.403–441.
122. Our Common Future / Brundtland Report. United Nations World Commission on Environment and Development, 1987
123. Overcash M., Twomey J.M. Structure of industrial or corporate sustainability programmes, International Journal of Sustainable Engineering, 4:02, 2011, p.109-114
124. Partington D. The project management of organizational change. // International Journal of Project Management. 1996. Vol. 14, No. 1, pp. 13-21
125. Pava M. L., Krausz J. The association between corporate social-responsibility and financial performance: The paradox of social cost. Journal of Business Ethics 15, 1996, p. 321–357



126. Pellegrinelli, S. Programme management: organising project-based change. *International Journal of Project Management* 15 (3), 1997, p.141–149
127. Pereira, J. Doing Good and Doing Well at Timberland. *New York Times*, 9/09/2003
128. Porter M. E., Kramer M. R., *Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, *Harvard Business Review*, December 2006, p. 83
129. Porter M. E., Kramer M.R. Creating shared value, *Harvard business review*, №1, 2011
130. Preston L.E., O'Bannon D.P. The corporate social-financial performance relationship. *Bus. Soc.* 36: 1997, p. 419-429.
131. *Project and Program Management for Enterprise Innovation*, PMAJ, 2001
132. Robèrt, K.-H., Schmidt-Bleek, B., Aloisi de Larderel, J., Basile, G., Jansen, L., Kuehr, R., Price Thomas, P. Suzuki, M., Hawken, P., and Wackernagel, M. 2001. Strategic sustainable development – selection, design and synergies off applied tools -. *The Journal of Cleaner Production*, 10, 2002, p.197-214.
133. Roome, N. Business strategy, R&D management and environmental imperatives. *R&D Management*, 24(1), 1994, p.65–82.
134. Ryan, T. M., *Using investor relations to maximize equity valuation* / Thomas M. Ryan and Jacobs C. *Wiley finance series*, 2005
135. Sage, A. P. Sustainable Development: Issues in Information, Knowledge, and Systems Management, *Information, Knowledge and System Management* 1(3–4), 1999, p. 185-223.
136. Salzmann O., Ionescu-somers A., Steger U. The Business Case for Corporate Sustainability: Literature Review and Research Options. *European Management Journal* Vol. 23, No. 1, 2005, pp. 27–36,
137. Schieg, M. The model of corporate social responsibility in project management, *Business: Theory & Practice*, 10(4), 2009, p. 315–321.
138. Scott, M., Rothman H. *Companies with a Conscience: Intimate Portraits of Twelve Firms That Make a Difference* (Ed. Citadel Press, New York), 1994
139. Sharma, S. Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy. *Academy of management journal*, 2000, p.681–697.

140. Shenhar, A.J., Milosev D., Dvir D, Thamhain, H. Linking Project Management to Business Strategy, Newtown Square, Project Management Institute. 2007
141. Silvius A.J.G., Tharp, J. (Eds.) Sustainability Integration for Effective Project Management, IGI Global Publishing, 2013
142. Silvius A.J.G., Schipper, R., Planko, J., van den Brink, J., Köhler, A. Sustainability in Project Management, Gower Publishing, 2012
143. Silvius, A.J.G., van den Brink, J., Köhler, A. The impact of sustainability on Project Management, in Linger, H. and Owen, J. (Eds.), The Project as a Social System, pp. 183 – 200, Monash University Publishing, Victoria.), 2012
144. Simpson, W. G., Kohers T. The Link between Corporate Social and Financial Performance: Evidence from the Banking Industry, Journal of Business Ethics 35(2), 2002, p. 97–109.
145. Sprinkle, G. B., Maines, L. A. The benefits and costs of corporate social responsibility Business Horizons, 53, 2010 p. 445-453.
146. Stummer M., Zuchi D. Developing roles in change processes – A case study from a public sector organization. International Journal of Project Management 28, 2010, p. 384-394
147. Sturdivant, F.D., Ginter, J.L. Corporate social responsiveness management attitudes and economic performance. California Management Review 19(3), 1977, p.30–39.
148. Taylor, T. Sustainability Interventions - for Managers of Projects and Programmes, The Higher Education Academy – Centre for Education in the Built Environment, 2010
149. The Program Manager's Guide to Evaluation, Second Edition, 2010
150. Thiry M. Combining value and project management into an effective programme management model. International Journal of Project Management 20, 2002, p.221–227
151. To whose profit? : building a business case for sustainability. London WWF-UK 2001
152. To Whose Profit?(ii): Evolution Building Sustainable Corporate Strategy. London WWF-UK 2001
153. Waddock, S. A., Graves S. B. The Corporate Social Performance-Financial Performance Link, Strategic Management Journal 18(4), 1997, p.303–319.



154. Wagner M. The role of corporate sustainability performance for economic performance: A firm-level analysis of moderation effects. *Ecological Economics*, Volume 69, Issue 7, 15 May 2010, p.1553-1560
155. Wagner M. Corporate performance implications of extended stakeholder management: New insights on mediation and moderation effects. *Ecological Economics* 70, 2011, p. 942–950
156. Welford, R. Corporate Strategy, Competitiveness, and the Environment. In R. Welford (Ed.), *Corporate environmental management 1. Systems and strategies* (2nd ed., pp. 13–34). London:Earthscan, 1998
157. Werther, W.B., Chandler D. Strategic corporate social responsibility as a global brand insurance, *Business Horizons*, 48, 2005, p.317-324.
158. Willard B. *The NEXT Sustainability Wave*. Gabriola Island, BC, Canada: New Society Publishers, pages 26–29, 2005.
159. Willard, B. *The New Sustainability Advantage: Seven Business Case Benefits of a Triple Bottom Line*. Gabriola Island, B.C.: New Society Publishers, 2012.
160. Windolph, S. E. Assessing Corporate Sustainability Through Ratings: Challenges and Their Causes. *Journal of Environmental Sustainability*, 1(1), 2011, p.61-80
161. Yilmaz1 A.K., Flouris T. Managing corporate sustainability: Risk management process based perspective. *African Journal of Business Management* Vol.4 (2), 2010, p. 162-171
162. Young R., Young M., Jordan E., O'Connor P.. Is strategy being implemented through projects? Contrary evidence from a leader in New Public Management. *International Journal of Project Management* 30, 2012, p.887–900
163. Zarinpoush F. *Project evaluation guide for nonprofit organizations : fundamental methods and steps for conducting project evaluation*. Toronto, Ont.Imagine Canada, 2006
164. A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF>
165. CR's 100 Best Corporate Citizens <http://www.thecro.com/content/best-corporate-citizens-research-methodology-public-comment>
166. Dow Jones Sustainability Indexes www.sustainability-index.com/



167. European SRI Study 2010
http://www.eurosif.org/images/stories/pdf/Research/Eurosif_2010_SRI_Study.pdf
168. Newsweek Green Rankings
<http://www.thedailybeast.com/newsweek/features/2012/newsweek-green-rankings.html>
169. Годовые отчеты Walmart <http://stock.walmart.com/annual-reports>
170. Материалы банка Sarasin http://www.sarasin.ch/internet/iech/fr/index_iech.htm
171. Национальный Регистр корпоративных нефинансовых отчетов
<http://рспп.рф/simplepage/157>
172. Отчет RobecoSAM и KPMG. The Sustainability Yearbook 2012
<http://www.robecosam.com/images/sam-yearbook-2012-final.pdf>
173. Портал SAM Group <http://www.sam-group.com/int/>
174. Портал www.corporateregister.com
175. Рейтинг Global 100 www.global100.org/
176. Социальный стандарт Global Reporting Initiative www.globalreporting.org
177. Финансовые данные базы <http://www.reuters.com>
178. Фондовые рынки в контексте устойчивого развития. <http://www.ey.com>



ПРИЛОЖЕНИЯ

Таблица 22. Ключевые показатели УР по методологии SAM

| Направление | Критерии | Показатели |
|------------------------|---|---|
| Экономическое развитие | Корпоративное управление | Структура совета директоров Наличие неисполнительного директора Комитеты Политика корпоративного управления Аудит конфликта интересов Разнородность: отсутствие дискриминации по полу Эффективность совета директоров Вознаграждение топ-менеджмента |
| | Управление рисками | Управление рисками Оптимизация рисков Карта рисков Пересмотр рисков Стратегия управления рисками |
| | Кодексы поведения/ Соответствие законодательным требованиям/ Противодействие коррупции | Кодекс поведения: Фокус Кодекс поведения: Системы/Процедуры Борьба с коррупцией: Охват политики Кодекс поведения: Ответность о нарушениях Кодексы поведения и борьбы с коррупцией: деловые взаимоотношения |
| | Отраслевые критерии | Бренд-менеджмент, отношения с потребителями, инновационный менеджмент, портфель активов и т.д. |
| Экологическое развитие | Отчетность в области экологии | Сфера действия Отчет: Качественные данные Отчет: количественные данные |
| | Отраслевые критерии | Системы управления в сфере экологии, климатические стратегии, биоразнообразие, управление продукцией, эко-эффективность и т.д. |
| Социальное развитие | Развитие человеческого потенциала | Процессы определения и развития навыков персонала Показатели эффективности человеческого капитала Личное и организационное развитие и обучение |
| | Привлечение и удержание квалифицированных кадров | Наличие регламентированного процесса оценки работы сотрудников для разных категорий сотрудников Процент вознаграждения, зависящего от результатов работы, для каждой категории сотрудников Баланс переменной части заработной платы, зависящей от результатов компании и индивидуальных результатов Индикаторы результатов компании для определения переменной части заработной платы Тип индивидуальной оценки результатов труда Информирование об индивидуальных результатах вышестоящему руководству Тип выплат части переменной части заработной платы Удовлетворенность сотрудников |
| | Индикаторы трудовой деятельности | Разрешение жалоб Ключевые показатели деятельности сотрудников |
| | Корпоративное гражданство и благотворительность | Общая стратегия – финансовый аспект Измеримые выгоды Тип благотворительных действий |
| | Социальная отчетность | Сфера действия Отчет: Качественные данные Отчет: количественные данные |
| | Отраслевые критерии | Социальная интеграция, безопасность и охрана труда, биоэтика, стандарты для поставщиков и т.д. |

Таблица 23. Методология расчета ключевых показателей УР по методологии Global 100 (2011-2012 гг.)

| Global 100 KPI | Методология расчета |
|---|--|
| Энергоэффективность | Диапазон: 0-100%, рассчитывается на основе отношения выручки в млрд. долл. к общему количеству потребленной энергии в гигаджоулях, по вычисленным значениям составляется рейтинг сопоставимых компаний. Итоговый показатель зависит от положения компании в отраслевом рейтинге (максимум 75%), а также от динамики среднего значения по отрасли за последние два года (максимум 25%). |
| Эффективность в части выбросов парниковых газов | Диапазон: 0-100%, рассчитывается на основе отношения выручки в млрд. долл. к общему объему выбросов CO ₂ и его эквивалентов в тоннах, по вычисленным значениям составляется рейтинг сопоставимых компаний. Итоговый показатель зависит от положения компании в отраслевом рейтинге (максимум 75%), а также от динамики среднего значения по отрасли за последние два года (максимум 25%). |
| Эффективность в части использования воды | Диапазон: 0-100%, рассчитывается на основе отношения выручки в млрд. долл. к общему объему выбросов воды в кубических метрах, по вычисленным значениям составляется рейтинг сопоставимых компаний. Итоговый показатель зависит от положения компании в отраслевом рейтинге (максимум 75%), а также от динамики среднего значения по отрасли за последние два года (максимум 25%). |
| Эффективность в части выбросов отходов | Диапазон: 0-100%, рассчитывается на основе отношения выручки в млрд. долл. к общему объему выбросов отходов в тоннах, по вычисленным значениям составляется рейтинг сопоставимых компаний. Итоговый показатель зависит от положения компании в отраслевом рейтинге (максимум 75%), а также от динамики среднего значения по отрасли за последние два года (максимум 25%). |
| Инновационный потенциал | Диапазон: 0-100%. Рассчитывается как отношение среднего роста затрат на НИОКР за последние три года к среднему росту продаж за аналогичный период. |
| Доля уплаченных налогов | Диапазон: 0-100%. Рассчитывается как отношение уплаченных налогов к установленной сумме налогов к уплате (среднее за четыре года). Показатель равен 0, если установленная или уплаченная сумма равна 0. |
| Отношение оплаты труда исполнительного директора к средней заработной плате в компании | Диапазон: 0-100%. Определяется на основе отношения оплаты труда исполнительного директора к средней оплате труда (рассчитанной как отношение затрат на оплату труда на общее количество сотрудников) по вычисленным значениям составляется рейтинг компаний (независимо от отрасли). Итоговый показатель зависит от положения компании в рейтинге *чем выше отношение, тем ниже итоговый показатель). |
| Результативность в части безопасности | Диапазон: 0-100%. Рассчитывается на основе отношения выручки в млрд. долл. к общему количеству смертельных случаев (умноженных на 1 млн. долл) и травм (умноженных на 1 тыс. долл.), по вычисленным значениям составляется рейтинг сопоставимых компаний. Итоговый показатель зависит от положения компании в отраслевом рейтинге (максимум 75%), а также от динамики среднего значения по отрасли за последние два года (максимум 25%). |
| Текучесть кадров | Диапазон: 0-100%. Определяется через положения компании в рейтинге (независимо от отрасли), составленном на основе доли сотрудников, покинувших компанию (независимо от причины) в текущем году. |
| Структура совета директоров | Диапазон: 0-100%. Рассчитывается на основе доли женщин в совете директоров, умноженной на 2. |
| Привязка оплаты труда к уровню УР | Диапазон: 0-100%. 100% присваиваются компаниям, которые детально описывают механизмы вознаграждения топ-менеджмента в зависимости от уровня УР компании (включая долю в бонусе, конкретные цели и пр.); 50% - компаниям, указывающим на существование такого механизма, но не описывающим его; 0% - компаниям, не указывающим на наличие связи между уровнем УР и вознаграждением топ-менеджмента |

Таблица 24. Критерии результативности по базовым индикаторам УР компании

| Индикатор | Критерии результативности | Ед. изм |
|---|---|---|
| Экономические индикаторы | | |
| Аспект: Подходы к управлению | | |
| Основные принципы ведения бизнеса | Перечень утвержденных корпоративных документов, определяющих основные принципы ведения бизнеса | перечень, описание |
| Аспект: Экономическая результативность | | |
| Объем реализованной продукции (работ, услуг) | Оборот организации (без НДС, акцизов и других аналогичных платежей) | тыс. руб |
| Начисленные к уплате налоги и другие обязательные отчисления | Суммарный объем основных налоговых и неналоговых отчислений, начисленных к уплате в бюджеты разных уровней, внебюджетные фонды | тыс. руб |
| Затраты на работников | Суммарный объем системных затрат на работника, осуществляемых на регулярной основе в денежной и натуральной формах | тыс. руб |
| Инвестиции в основной капитал | Инвестиции в основной капитал (всего) — накопленным итогом за отчетный период | тыс. руб |
| Выплаты поставщикам капитала | Выплаты акционерам, кредитным организациям | тыс. руб |
| Инвестиции в сообщество | Суммарный объем добровольных расходов, предоставляемых в первую очередь для общественного блага (напрямую не связанных с производственной деятельностью), без учета расходов на персонал, внутренние социальные программы | тыс. руб |
| Добровольное пенсионное обеспечение | Объем добровольных обязательств на пенсионное обеспечение работников, реализуемых на системной основе, регулярно | тыс. руб |
| Экологические индикаторы | | |
| Аспект: Материалы | | |
| Доля используемого вторичного сырья | Доля материалов, представляющих собой переработанные или повторно используемые отходы | % |
| Аспект: Энергия | | |
| Использование энергии | Валовое потребление энергии | ГДж |
| Удельное потребление энергии в натуральном выражении | Удельное потребление энергии на единицу произведенной продукции | ГДж/ед. |
| Аспект: Вода | | |
| Потребление свежей воды на собственные нужды | Использование воды (всего) | тыс. м ³ |
| Удельное потребление воды в натуральном выражении | Удельное потребление воды на единицу произведенной продукции | тыс. м ³ /ед. |
| Доля повторно использованной воды в общем объеме расходе на собственные нужды | Доля многократного и повторно-последовательного водоснабжения в общем объеме используемой воды | % |
| Аспект: Выбросы, сбросы, отходы | | |
| Выбросы парниковых газов | Валовой объем выбросов парниковых газов | тонн в эквиваленте диоксида углерода (CO ₂) |
| Выброс загрязняющих веществ в атмосферу | Всего выброшено в атмосферу загрязняющих веществ | тонн |
| Удельные выбросы загрязняющих веществ в натуральном выражении | Удельные выбросы загрязняющих веществ на единицу произведенной продукции | тонн/ед. |
| Сбросы сточных вод | Отведено сточных вод (всего) | тыс. м ³ |
| Удельные сбросы сточных | Удельные сбросы сточных вод на единицу произведенной | тыс. м ³ /ед. |

| Индикатор | Критерии результативности | Ед. изм |
|---|--|------------------------------------|
| вод в натуральном выражении | продукции | |
| Сбросы загрязненных сточных вод | Объем отведения загрязненных сточных вод | тыс. м ³ |
| Объем отходов | Валовой объем образовавшихся неиспользованных отходов | тонн |
| Удельный объем отходов в натуральном выражении | Удельный объем неиспользованных отходов на единицу произведенной продукции | тонн/ед. |
| Число существенных аварий с экологическим ущербом | Число существенных аварий за отчетный период, по которым судом предъявлен ущерб окружающей среде | ед., описание |
| Взысканный экологический ущерб | Объем средств, взысканный судом в связи с произошедшими авариями с экологическим ущербом в отчетном периоде | тыс. руб. |
| Аспект: Процедуры и услуги | | |
| Инициативы по смягчению воздействия продукции и услуг на окружающую среду и масштаб смягчения воздействия | Общий перечень с описанием предмета инициатив по смягчению воздействия продукции и услуг на окружающую среду | ед.; описание |
| Аспект: Общие | | |
| Инвестиции в объекты охраны окружающей среды | Инвестиции в основной капитал на объекты охраны окружающей среды | тыс. руб. |
| Социальные индикаторы | | |
| <i>1. Подраздел: Показатели результативности подходов к организации труда и достойный труд.</i> | | |
| Аспект: Занятость | | |
| Численность работников с разбивкой по территориальному признаку | Среднесписочная численность работников (всего) и в разбивке по территориальному признаку | чел. |
| Уровень текучести кадров | Коэффициент текучести кадров | % |
| Коэффициент оборота работников, оставивших работу в данной организации по всем основаниям | Оборот по выбытию | % |
| Аспект: Взаимоотношения сотрудников и руководства | | |
| Охват работников коллективным договором | Доля сотрудников, охваченных коллективными договорами | % |
| Уровень травматизма на производстве | Уровень травматизма на производстве | человек на 1000 работающих |
| Количество несчастных случаев со смертельным исходом | Численность пострадавших со смертельным исходом | чел. |
| Число работников, у которых были выявлены профессиональные заболевания | Численность лиц с впервые установленным профессиональным заболеванием | чел. |
| Уровень потерь рабочего времени вследствие заболеваемости по всем причинам | Число чел./дней болезни в расчете на одного работника | число чел./дней на 1000 работающих |
| Уровень расходов на охрану труда | Расходы средств на охрану труда в расчете на одного работающего | руб./чел. |
| Число часов обучения на одного работника | Число часов обучения на одного работника в разбивке по категориям работников | час./чел. |
| Уровень затрат на | Расходы средств на подготовку (обучение) и | тыс. руб./чел. |

| Индикатор | Критерии результативности | Ед. изм |
|--|---|----------------|
| обучение | переподготовку кадров в расчете на одного работника | |
| Участие женщин в руководстве организацией | Доля руководителей женского пола в общем составе руководства организации | % |
| 2. Подраздел: Показатели результативности в области прав человека | | |
| Аспект: Недопущение дискриминации | | |
| Трудовые споры | Число случаев трудовых споров в разбивке по категориям предпринятых действий | ед. |
| Случаи дискриминации | Число случаев дискриминации в разбивке по категориям предпринятых действий | ед. |
| Случаи, связанные с правами коренных и малочисленных народов | Число случаев, связанных с правами коренных и малочисленных народов, в разбивке по категориям предпринятых действий | ед. |
| 3. Подраздел: Показатели результативности взаимодействия с обществом | | |
| Аспект: Сообщество | | |
| Взаимодействие с органами власти в области общественно значимых задач (социально-экономического развития территории присутствия организации) | Наличие соглашений (меморандумов) о сотрудничестве с органами власти в разбивке по территориальному признаку | описание |
| Взаимодействие с некоммерческими и неправительственными организациями в области общественно значимых задач | Наличие соглашений (меморандумов) о сотрудничестве с некоммерческими и неправительственными организациями в разбивке по территориальному признаку | описание |
| Оценка воздействия деятельности организации на социально-экономическое развитие местных сообществ | Наличие программ по оценке воздействий деятельности в сообществе | описание |
| Аспект: Государственная политика | | |
| Участие во внешних инициативах, в том числе формировании государственной политики | Сведения об участии в работе ассоциаций, советов, комиссий, в т.ч. отраслевых объединений бизнеса, комитетов, рабочих групп и др. с указанием результатов деятельности | описание |
| Участие в некоммерческих организациях (например, отраслевых) и/или национальных и международных организациях, деятельность которых связана с интересами компании | Сведения об (со)участии в некоммерческих организациях, деятельность которых отвечает интересам компании | описание |
| 4. Подраздел: Показатели результативности в области ответственности за продукцию | | |
| Аспект: Маркировка продукции и услуг | | |
| Информация и маркировка | Доля продукции/услуги с предоставляемой информацией и маркировкой | % |
| Обеспечение качества продукции | Доля объема реализованной продукции компании, весь процесс производства которой сертифицирован на соответствие ISO 9001 или эквивалентным стандартам систем менеджмента качества за отчетный период в общем объеме реализованной за тот же период продукции (с учетом дочерних и зависимых предприятий) | % |

Таблица 25. Взаимосвязь между финансовыми результатами и уровнем УР компании

| Подход | Источник | Описание |
|---|--|--|
| Негативная зависимость между финансовыми результатами и уровнем УР | | |
| Гипотеза о балансировании интересов: достижения в области УР приводят к сокращению финансовых результатов | Friedman, M. (1962) Capitalism and Freedom. University of Chicago Press, Chicago. Vance, S.C. (1975) Are socially responsible corporations good investment risks? Academy of Management Review (August), 18–24. | Отражает неоклассический подход Фридмана: у компании есть одна социальная задача – увеличивать прибыль. Увеличение затрат на другие мероприятия сокращают прибыльность. |
| Гипотеза об оппортунизме менеджеров: высокие финансовые результаты приводят к снижению уровня УР | Preston, L.E. and O’Bannon, D.P. (1997) The corporate social-financial performance relationship: A typology and analysis. Business and Society 36(4), 419–429. Posner, B. and Schmidt, W. (1992) Values and the American manager: an update updated. California Management Review 25(2), 80–94. | Менеджеры стремятся сокращать затраты на мероприятия в области повышения социальной и экологической ответственности, чтобы улучшить краткосрочные результаты, от которых зависит их бонус |
| Негативная синергия | Preston, L.E. and O’Bannon, D.P. (1997) The corporate social-financial performance relationship: A typology and analysis. Business and Society 36(4), 419–429. | Взаимное влияние показателей в соответствии с первыми двумя гипотезами |
| Отсутствие зависимости между финансовыми результатами и уровнем УР | | |
| Баланс спроса и предложения | McWilliams, A. and Siegel, D. (2001) Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. Academy of Management Review 26(1), 117–127 | Компании адаптируют только необходимый уровень социальной и экологической ответственности для максимизации собственной прибыли. Некоторые исследования не выявили корреляции между показателями |
| Положительная зависимость между финансовыми результатами и уровнем УР | | |
| Гипотеза о социальном влиянии: более высокий уровень УР ведет к улучшению финансовых результатов | Cornell, B. and Shapiro, A.C. (1987) Corporate stakeholders and corporate finance. Financial Management 16, 5–14. Pava, M.L. and Krausz, J. (1996) The association between corporate social-responsibility and financial performance: The paradox of social cost. Journal of Business Ethics 15, 321–357. | Соответствие требованиям стейкхолдеров (помимо владельцев) улучшает финансовые показатели. Неспособность выполнить неявные требования стейкхолдеров может привести к негативному восприятию образа компании, что увеличивает премию за риск и негативно влияет на финансовые результаты. На практике выгоды от социальной и экологической ответственности перевешивают затраты |
| Гипотеза о доступных средствах или теория ограниченных ресурсов: более высокий уровень финансовых результатов приводит к повышению уровня УР | Waddock, S.A. and Graves, S.B. (1997b) The corporate social performance-financial performance link. Strategic Management Journal 18(4), 303–319. | Высокие финансовые результаты позволяют компаниям направлять больше средств на повышение ответственности |

| | | |
|----------------------------|---|--|
| Позитивная синергия | Waddock, S.A. and Graves, S.B. (1997a) The corporate social performance-financial performance link. <i>Strategic Management Review</i> 10, 758–769. Preston, L.E. and O’Bannon, D.P. (1997) The corporate social-financial performance relationship: A typology and analysis. <i>Business and Society</i> 36(4), 419–429. Stanwick, P.A. and Stanwick, S.D. (1998) The relationship between corporate social performance, and organizational size, financial performance, and environmental performance: An empirical examination. <i>Journal of Business Ethics</i> (17), 195–204. | Взаимное влияние в условиях хорошего управления и доступности ресурсов. Правильное управление приводит к эффективности как в области социальных и экологических мероприятий, так и в области улучшения финансовых результатов. |
|----------------------------|---|--|

Таблица 26. Сравнение оценок уровня устойчивого развития компаний. Оценки компаний по данным рейтингов Global 100 и SAM

| Компания | | Оценка SAM | Оценка Global 100 |
|----------|---------------------------|------------|-------------------|
| 1 | adidas AG | 87 | 58,35% |
| 2 | Baxter International Inc. | 75 | 42,61% |
| 3 | Henkel AG & Co. KGaA | 82 | 55,00% |
| 4 | Kingfisher Plc | 77 | 53,55% |
| 5 | MTR Corp. | 80 | 43,65% |
| 6 | Norsk Hydro ASA | 85 | 56,96% |
| 7 | Novozymes A/S | 87 | 64,81% |
| 8 | Panasonic Corp. | 87 | 48,75% |
| 9 | Philips Electronics N.V. | 89 | 55,20% |
| 10 | Repsol YPF S.A. | 86 | 47,45% |
| 11 | Roche Holding AG | 87 | 62,97% |
| 12 | Samsung SDI Co. Ltd. | 78 | 45,37% |
| 13 | SAP AG | 76 | 45,00% |
| 14 | Stockland | 90 | 55,54% |
| 15 | Stora Enso Oyj | 75 | 56,31% |
| 16 | Swiss Re | 80 | 50,94% |
| 17 | TNT N.V. | 93 | 66,49% |
| 18 | Unilever | 83 | 48,29% |
| 19 | Westpac Banking Corp | 92 | 65,29% |

Анкета «Системы управления устойчивым развитием»

В течение последних двадцати лет вопрос УР приобретал все большую популярность. С точки зрения бизнеса, устойчивое развитие компании является развитием понятия «корпоративная социальная ответственность». Корпоративное УР описывает стратегию и текущую деятельность компании, принимающую во внимание экологические, социальные и экономические последствия своих действий.

В настоящее время компании редко имеют формальные стратегии УР и системы управления корпоративным УР.

Цель данного исследования: изучить структуры и системы, существующие в российских компаниях для управления корпоративной программой УР.

Первый блок вопросов направлен на описание респондента. Пожалуйста, выберите наиболее релевантный ответ.

1. Ваша позиция в компании:
 - a) Специалист
 - b) Линейный менеджер
 - c) Менеджер среднего звена
 - d) Топ-менеджер
2. Ваш департамент:
 - a) Департамент по связям с общественностью
 - b) Департамент КСО/УР
 - c) Департамент по связям с инвесторами
 - d) Другое
3. Отрасль, к которой принадлежит компания:
 - a) Основные материалы
 - b) Средства производства
 - c) Потребительские товары и услуги
 - d) Финансы
 - e) Нефтегазовая отрасль
 - f) Фармацевтика
 - g) Информационные технологии и телеком
 - h) Энергетика
 - i) Другое
4. Продажи компании в 2011 году в млрд. долл.
 - a) Менее \$1 млрд.
 - b) В пределах \$1-10 млрд.
 - c) Более \$10 млрд.

Второй блок вопросов посвящен управлению корпоративной программой УР.

В рамках данного исследования термин «корпоративная социальная ответственность» рассматривается как синоним термина «корпоративное УР»

Корпоративная программа УР – это план действий для создания ценности в долгосрочной перспективе с учетом всех аспектов деятельности компании в социальной, экологической и социальной сферах.

5. Когда ваша компания начала внедрять принципы УР в корпоративную стратегию?
- Менее двух лет назад
 - 2-5 лет назад
 - 6-10 лет назад
 - Более 10 лет назад
 - Другое
6. На каких основных стейкхолдеров направлена корпоративная программа УР вашей компании? (максимум 3 ответа)
- Потребители
 - Топ менеджмент и/или головная компания
 - Кредиторы и инвесторы
 - Национальные и международные регуляторы
 - Общество (местные сообщества, СМИ, рейтинговые агентства)
 - Сотрудники
 - Другие
7. Какова численность команды, отвечающей за планирование и реализацию корпоративной программы УР? (Не отвечайте на вопрос, если у вас нет данных)
- Сотрудников, занятых только управлением корпоративной программой УР
 - Сотрудников, частично занятых управлением корпоративной программой УР
8. Определите должностные лица, ответственные за следующие этапы разработки и внедрения корпоративной программы УР

| | Топ-менеджмент | Директор департамента УР / КСО | Директора других департаментов | Сотрудники в подразделении PR/IR | Офис управления проектами/портфелем проектов | Другое | Не назначен |
|---|----------------|--------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|--|--------|-------------|
| Постановка целей корпоративной программы УР | | | | | | | |
| Предложение инициатив для корпоративной программы УР | | | | | | | |
| Определение критериев оценки инициатив | | | | | | | |
| Отбор инициатив для реализации | | | | | | | |
| Реализация запланированных инициатив | | | | | | | |
| Мониторинг и контроль реализации | | | | | | | |
| Отчетность о результатах внедрения корпоративной программы УР | | | | | | | |
| Принятие решения о дальнейшей реализации корпоративной программы УР | | | | | | | |

9. Какие инструменты используются в компании для оценки успешности реализации корпоративной программы УР

| | Методика, предложенная извне | Собственная количественная методика | Экспертные оценки | Не оценивается | Другое |
|---|------------------------------|-------------------------------------|-------------------|----------------|--------|
| Соответствие запланированным срокам | | | | | |
| Соответствие бюджету | | | | | |
| Соответствие стратегическим целям | | | | | |
| Удовлетворение ожиданий стейкхолдеров | | | | | |
| Влияние на общий уровень устойчивого развития | | | | | |
| Эффективность программы | | | | | |
| Влияние на нефинансовые риски | | | | | |

10. Укажите степень вашего согласия с каждым из утверждений о результатах реализации корпоративной программы УР

| | Полностью согласен | Согласен | Затрудняюсь ответить | Не согласен | Полностью не согласен |
|--|--------------------|----------|----------------------|-------------|-----------------------|
| Реализация корпоративной программы УР требует больше ресурсов, чем было запланировано | | | | | |
| Результатом реализации корпоративной программы УР является оптимизация бизнес-процессов | | | | | |
| Реакции стейкхолдеров приводят к необходимости постоянного пересмотра программы | | | | | |
| Политические факторы влияют на отбор тех или иных инициатив для реализации Эффективность корпоративной программы УР обычно выше ожидаемой | | | | | |

Таблица 27. Экспертные оценки важности аспектов УР

| 1 | | | | | | | |
|-----------------------|--------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------------------|-------------|-------|-------|
| | Социальные аспекты | Экологические аспекты | Экономические аспекты | Собственный вектор (среднее значение) | Вес аспекта | ИС | ОС |
| Социальные аспекты | 1 | 1 | 5 | 1,71 | 48% | 1,45% | 2,51% |
| Экологические аспекты | 1,00 | 1 | 3 | 1,44 | 41% | | |
| Экономические аспекты | 0,20 | 0,33 | 1 | 0,41 | 11% | | |
| | | | | 3,56 | | | |
| 2 | | | | | | | |
| | Социальные аспекты | Экологические аспекты | Экономические аспекты | Собственный вектор (среднее значение) | Вес аспекта | ИС | ОС |
| Социальные аспекты | 1 | 0,33 | 3 | 1,00 | 26% | 1,99% | 3,43% |
| Экологические аспекты | 3,03 | 1 | 5 | 2,47 | 64% | | |
| Экономические аспекты | 0,33 | 0,20 | 1 | 0,41 | 10% | | |
| | | | | 3,88 | | | |
| 3 | | | | | | | |
| | Социальные аспекты | Экологические аспекты | Экономические аспекты | Собственный вектор (среднее значение) | Вес аспекта | ИС | ОС |
| Социальные аспекты | 1 | 1 | 3 | 1,44 | 42% | 0,46% | 0,79% |
| Экологические аспекты | 1,00 | 1 | 4 | 1,59 | 46% | | |
| Экономические аспекты | 0,33 | 0,25 | 1 | 0,44 | 13% | | |
| | | | | 3,47 | | | |
| 4 | | | | | | | |
| | Социальные аспекты | Экологические аспекты | Экономические аспекты | Собственный вектор (среднее значение) | Вес аспекта | ИС | ОС |
| Социальные аспекты | 1 | 1 | 3 | 1,44 | 43% | 0,00% | 0,00% |
| Экологические аспекты | 1,00 | 1 | 3 | 1,44 | 43% | | |
| Экономические аспекты | 0,33 | 0,33 | 1 | 0,48 | 14% | | |
| | | | | 3,37 | | | |



| 5 | | | | | | | |
|-----------------------|--------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------------------|-------------|--------|--------|
| | Социальные аспекты | Экологические аспекты | Экономические аспекты | Собственный вектор (среднее значение) | Вес аспекта | ИС | ОС |
| Социальные аспекты | 1 | 2 | 5 | 2,15 | 55% | 4,29% | 7,39% |
| Экологические аспекты | 0,50 | 1 | 6 | 1,44 | 37% | | |
| Экономические аспекты | 0,20 | 0,17 | 1 | 0,32 | 8% | | |
| | | | | 3,92 | | | |
| 6 | | | | | | | |
| | Социальные аспекты | Экологические аспекты | Экономические аспекты | Собственный вектор (среднее значение) | Вес аспекта | ИС | ОС |
| Социальные аспекты | 1 | 3 | 3 | 2,08 | 55% | 21,78% | 37,56% |
| Экологические аспекты | 0,33 | 1 | 7 | 1,33 | 35% | | |
| Экономические аспекты | 0,33 | 0,14 | 1 | 0,36 | 10% | | |
| | | | | 3,77 | | | |
| 7 | | | | | | | |
| | Социальные аспекты | Экологические аспекты | Экономические аспекты | Собственный вектор (среднее значение) | Вес аспекта | ИС | ОС |
| Социальные аспекты | 1 | 0,2 | 1 | 0,58 | 14% | 0,00% | 0,00% |
| Экологические аспекты | 5,00 | 1 | 5 | 2,92 | 71% | | |
| Экономические аспекты | 1,00 | 0,20 | 1 | 0,58 | 14% | | |
| | | | | 4,09 | | | |



Таблица 28. Индикаторы УР компании (разработано автором)

| Индикатор | Критерии результативности | Ед. изм | Фо кус | Вес w | Значение 2011 | Целевое значение | Значение 2012 | I_k 2011 | I_k 2012 | Достигнуты цели | |
|---------------------------------|--|---|------------|-------|---------------|------------------|---------------|------------|------------|-----------------|---|
| Экономические индикаторы | | | 33 | 12,2% | | | 93,0% | | | 23 | |
| Ес1(С) | Объем реализованной продукции (работ, услуг) | Оборот организации (без НДС, акцизов и других аналогичных платежей) | млн. долл | 1 | 1,7% | 20 800 | 25 000 | 21 100 | 83% | 84% | 0 |
| Ес2(С) | Начисленные к уплате налоги и другие обязательные отчисления | Суммарный объем основных налоговых и неналоговых отчислений, начисленных к уплате в бюджеты разных уровней, внебюджетные фонды | млн. долл | 1 | 1,7% | 700 | 750 | 500 | 93% | 67% | 0 |
| Ес3(С) | Обеспечение обязательств организации, связанных с пенсионным планом с установленными льготами. | Доля фактических выплат по обязательствам к установленным | % | 0 | | | | | | | |
| Ес4(С) | Затраты на работников | Суммарный объем системных затрат на работника, осуществляемых на регулярной основе в денежной и натуральной формах | млн. долл | 1 | 1,7% | 3 800 | 3 800 | 3 800 | 100% | 100% | 1 |
| Ес5(С) | Инвестиции в основной капитал | Инвестиции в основной капитал (всего) — накопленным итогом за отчетный период | млн. долл | 0 | | | | | | | |
| Ес6(С) | Выплаты поставщикам капитала | Выплаты акционерам, кредитным организациям | млн. долл | 1 | 1,7% | 2 300 | 2 400 | 2 400 | 96% | 100% | 1 |
| Ес7(С) | Развитие и воздействие инвестиций в инфраструктуру и услуг | Суммарный объем добровольных расходов, предоставляемых в первую очередь для общественного блага (напрямую не связанных с производственной деятельностью), без учета расходов на персонал, внутренние социальные программы | млн. долл | 1 | 1,7% | 32 | 33 | 33 | 97% | 100% | 1 |
| Ес8(С) | Финансовая помощь, полученная от органов государственной власти. | Объем средств, полученный от органов государственной власти | млн. долл. | 0 | | | | | | | |
| Ес9(С) | Уровень оплаты труда | Отношение заработной платы начального уровня к минимальной заработной плате в регионе | % | 1 | 1,7% | 244% | 250% | 250% | 98% | 100% | 1 |
| Ес10(С) | Закупки у местных поставщиков | Доля закупок у местных поставщиков к общему объему закупок | % | 1 | 1,7% | 66% | 70% | 70% | 94% | 100% | 1 |



| Индикатор | Критерии результативности | Ед. изм | Фо кус | Вес w | Значение 2011 | Целевое значение | Значение 2012 | I_k 2011 | I_k 2012 | Достижение цели | |
|---------------------------------|---|--|-------------|--------------|---------------|------------------|---------------|------------|------------|-----------------|---|
| Ec11(C) | Процедуры найма местного населения | Доля местного населения в общей численности персонала (по уровням иерархии) | % | 0 | | | | | | | |
| Ec12(C) | Добровольное пенсионное обеспечение | Объем добровольных обязательств на пенсионное обеспечение работников, реализуемых на системной основе, регулярно | млн. долл | 0 | | | | | | | |
| Экологические индикаторы | | | | 45,0% | | | 89,9% | | | | |
| En1(D) | Использованные материалы | Объемы используемых материалов (в разбивке по категориям) | Тонн | 1 | 2,8% | 3 530 | 3 400 | 3 310 | 96% | 100% | 1 |
| En2(C) | Повторная переработка | Доля материалов, представляющих собой переработанные или повторно используемые отходы | % | 1 | 2,8% | 30% | 40% | 29% | 74% | 72% | 0 |
| En3(C) | Доля возвращаемой продукции | Доля проданной продукции и ее упаковочных материалов, возвращаемой для переработки производителю | % | | | | | | | | |
| En4(D) | Использование энергии | Валовое потребление энергии | ГДж | 1 | 2,8% | 76,0 | 65,0 | 64,3 | 86% | 100% | 1 |
| En5(C) | Инициативы по повышению энергоэффективности | Энергия, сэкономленная в результате мероприятий по снижению энергопотребления и повышению энергоэффективности. | ГДж | | | | | | | | |
| En6(C) | Использование энергии от возобновимых источников | Объем энергии, поступившей от возобновимых источников | ГДж | 1 | 2,8% | 18,2 | 20,0 | 7,3 | 91% | 37 % | 0 |
| En7(D) | Удельное потребление энергии в натуральном выражении | Удельное потребление энергии на единицу произведенной продукции | Дж/ед. | 1 | 2,8% | 15,6 | 13,5 | 13,3 | 87% | 100% | 1 |
| En8(D) | Потребление свежей воды на собственные нужды | Использование воды (всего) | млн. м3 | 1 | 2,8% | 127,3 | 110,0 | 105,2 | 86% | 100% | 1 |
| En9(D) | Удельное потребление воды в натуральном выражении | Удельное потребление воды на единицу произведенной продукции | млн. м3/ед. | 1 | 2,8% | 25,7 | 22,0 | 21,9 | 86% | 100% | 1 |
| En10(C) | Доля повторно использованной воды в общем объеме расходе на собственные нужды | Доля многократного и повторно-последовательного водоснабжения в общем объеме используемой воды | % | | | | | | | | |



| Индикатор | Критерии результативности | Ед. изм | Фо кус | Вес w | Значение 2011 | Целевое значение | Значение 2012 | I_k 2011 | I_k 2012 | Достижение цели | |
|-----------|---|--|---------------------------------|-------|---------------|------------------|---------------|------------|------------|-----------------|---|
| En11(C) | Сохранение биоразнообразия | Площадь сохраненных или восстановленных охраняемых природных территорий и территорий с высокой ценностью биоразнообразия | Га | | | | | | | | |
| En12(D) | Выбросы парниковых газов | Валовой объем выбросов парниковых газов | млн. тонн в экв.СО ₂ | 1 | 2,8% | 5,5 | 5,4 | 5,4 | 98% | 100% | 1 |
| En13(D) | Выброс загрязняющих веществ в атмосферу | Всего выброшено в атмосферу загрязняющих веществ | млн. тонн | 1 | 2,8% | 9,7 | 7,4 | 7,2 | 77% | 100% | 1 |
| En14(D) | Удельные выбросы загрязняющих веществ в натуральном выражении | Удельные выбросы загрязняющих веществ на единицу произведенной продукции | тонн/ед. | 1 | 2,8% | 1,15 | 1,14 | 1,12 | 99% | 100% | 1 |
| En15(D) | Сбросы сточных вод | Отведено сточных вод (всего) | млн. м ³ | | | | | | | | |
| En16(D) | Удельные сбросы сточных вод в натуральном выражении | Удельные сбросы сточных вод на единицу произведенной продукции | млн. м ³ /ед. | | | | | | | | |
| En17(D) | Сбросы загрязненных сточных вод | Объем отведения загрязненных сточных вод | млн. м ³ | | | | | | | | |
| En18(D) | Объем отходов | Валовой объем образовавшихся неиспользованных отходов | тонн | 1 | 2,8% | 1,5 | 1,4 | 1,4 | 96% | 100% | 1 |
| En19(D) | Удельный объем отходов в натуральном выражении | Удельный объем неиспользованных отходов на единицу произведенной продукции | тонн/ед. | 1 | 2,8% | 0,29 | 0,28 | 0,28 | 99% | 100% | 1 |
| En20(D) | "Опасные" отходы | Масса перевезенных, импортированных, экспортированных или переработанных отходов, являющихся «опасными» согласно приложениям I, II, III и VIII к Базельской конвенции и доля отходов, перевезенных между странами. | кг. | 1 | 2,8% | 501,0 | 400,0 | 561,3 | 80% | 71% | 0 |
| En21(D) | Разливы | Общее количество и объем существенных разливов. | тонн | | | | | | | | |
| En22(D) | Число существенных аварий с экологическим ущербом | Число существенных аварий за отчетный период, по которым судом предъявлен ущерб окружающей среде | ед. | | | | | | | | |



| Индикатор | Критерии результативности | Ед. изм | Фо кус | Вес w | Значение 2011 | Целевое значение | Значение 2012 | I_k 2011 | I_k 2012 | Достижение цели | |
|------------------------------|---|--|----------------------------|-------|---------------|------------------|---------------|--------------|------------|-----------------|---|
| En23(D) | Взысканный экологический ущерб | Объем средств, взысканный судом в связи с произошедшими авариями с экологическим ущербом в отчетном периоде | тыс. долл. | 1 | 2,8% | 211,3 | 50,0 | 16,8 | 24% | 100% | 1 |
| En24(D) | Нефинансовые экологические санкции | Общее число нефинансовых санкций, наложенных за несоблюдение экологического законодательства и нормативных требований. | ед. | 1 | 2,8% | 19,0 | 10,0 | 10,0 | 53% | 100% | 1 |
| En25(C) | Инициативы по смягчению воздействия продукции и услуг на окружающую среду | Общий перечень с описанием предмета инициатив по смягчению воздействия продукции и услуг на окружающую среду | ед. | | | | | | | | |
| En26(C) | Инвестиции в объекты охраны окружающей среды | Инвестиции в основной капитал на объекты охраны окружающей среды | млн. долл. | 1 | 2,8% | 226,0 | 280,0 | 166,0 | 81% | 59% | 0 |
| Социальные индикаторы | | | | | 42,9% | | | 83,9% | | | |
| Sc1(C) | Численность работников с разбивкой по территориальному признаку | Среднесписочная численность работников (всего) и в разбивке по территориальному признаку | чел. | 1 | 4,3% | 57 251 | 58 000 | 58 340 | 99% | 100% | 1 |
| Sc2(D) | Уровень текучести кадров | Коэффициент текучести кадров | % | 1 | 4,3% | 5,2% | 5% | 5,8% | 96% | 86% | 0 |
| Sc3(D) | Коэффициент оборота работников, оставивших работу в данной организации по всем основаниям | Оборот по выбытию | % | 1 | 4,3% | 10,1 % | 10% | 9,9% | 99% | 100% | 1 |
| Sc4(C) | Охват работников коллективным договором | Доля сотрудников, охваченных коллективными договорами | % | 1 | 4,3% | 25% | 33% | 24% | 76% | 73% | 0 |
| Sc5(D) | Уровень травматизма на производстве | Уровень травматизма на производстве | человек на 1000 работающих | 1 | 4,3% | 8 | 6 | 9 | 75% | 67% | 0 |
| Sc6(D) | Количество несчастных случаев со смертельным исходом | Численность пострадавших со смертельным исходом | чел. | 1 | 4,3% | 0 | 0 | 0 | 100% | 100% | 1 |
| Sc7(D) | Число работников, у которых были выявлены | Численность лиц с впервые установленным профессиональным заболеванием | чел. | | | | | | | | |



| Индикатор | Критерии результативности | Ед. изм | Фо кус | Вес w | Значение 2011 | Целевое значение | Значение 2012 | I_k 2011 | I_k 2012 | Достижение цели | |
|-----------|--|--|------------------------------------|-------|---------------|------------------|---------------|------------|------------|-----------------|---|
| | профессиональные заболевания | | | | | | | | | | |
| Sc8(D) | Уровень потерь рабочего времени вследствие заболеваемости по всем причинам | Число чел./дней болезни в расчете на одного работника | число чел./дней на 1000 работающих | 1 | 4,3% | 0,27 | 0,20 | 0,19 | 74% | 100% | 1 |
| Sc9(C) | Уровень расходов на охрану труда | Расходы средств на охрану труда в расчете на одного работающего | долл./чел. | | | | | | | | |
| Sc10(C) | Число часов обучения на одного работника | Число часов обучения на одного работника в разбивке по категориям работников | час./чел. | | | | | | | | |
| Sc11(C) | Уровень затрат на обучение | Расходы средств на подготовку (обучение) и переподготовку кадров в расчете на одного работника | млн. долл./чел. | | | | | | | | |
| Sc12(C) | Развитие талантов | Доля сотрудников, для которых проводятся периодические оценки результативности и развития карьеры. | % | | | | | | | | |
| Sc13(C)* | Участие женщин в руководстве организацией | Доля руководителей женского пола в общем составе руководства организации | % | 1 | 4,3% | 23,1% | 25% | 25% | 92% | 100% | 1 |
| Sc14(D) | Соотношение заработной платы по полу | Модуль разницы базового оклада мужчин и женщин | тыс.руб. | | | | | | | | |
| Sc15(D) | Отношение заработной платы топ-менеджмента и средней заработной платы | Отношение оплаты труда топ-менеджеров к средней оплате труда (рассчитанной как отношение затрат на оплату труда на общее количество сотрудников) | % | | | | | | | | |
| Sc16(D) | Трудовые споры | Число случаев трудовых споров в разбивке по категориям предпринятых действий | ед. | | | | | | | | |
| Sc17(D) | Случаи дискриминации | Число случаев дискриминации в разбивке по категориям предпринятых действий | ед. | | | | | | | | |
| Sc18(C) | Оценка инвестиционных соглашений на соблюдение прав человека | Доля инвестиционных соглашений, включающих положения об обеспечении прав человека или прошедших оценку с точки зрения прав человека. | % | | | | | | | | |



| Индикатор | Критерии результативности | Ед. изм | Фо кус | Вес и | Значения 2011 | Целевое значение | Значения 2012 | I_k 2011 | I_k 2012 | Достижение цели | |
|-----------|---|---|------------|-------|---------------|------------------|---------------|------------|------------|-----------------|---|
| Sc19(C) | Оценка поставщиков и подрядчиков на соблюдение прав человека | Доля существенных поставщиков и подрядчиков, прошедших оценку с точки зрения прав человека, и предпринятые действия. | % | | | | | | | | |
| Sc20(C) | Обучение сотрудников по аспектам прав человека | Общая совокупная продолжительность (в часах) обучения сотрудников политикам и процедурам, связанным с аспектами прав человека, значимыми для деятельности организации | час. | | | | | | | | |
| Sc21(C) | Доля сотрудников, прошедших обучение политикам в отношении прав человека | Доля сотрудников, прошедших обучение политикам и процедурам в отношении аспектов прав человека, связанных с осуществляемой деятельностью. | % | | | | | | | | |
| Sc22(D) | Деятельность, в рамках которой имеется риск случаев использования детского труда | Случаи использования детского труда. | ед. | | | | | | | | |
| Sc23(D) | Деятельность, в рамках которой имеется риск случаев использования принудительного или обязательного труда | Случаи использования принудительного или обязательного труда | ед. | | | | | | | | |
| Sc24(D) | Случаи, связанные с правами коренных и малочисленных народов | Число случаев, связанных с правами коренных и малочисленных народов, в разбивке по категориям предпринятых действий | ед. | | | | | | | | |
| Sc25(C) | Анализ рисков коррупции | Общее число бизнес-единиц, проанализированных в отношении рисков, связанных с коррупцией. | ед. | | | | | | | | |
| Sc26(C) | Обучение антикоррупционным политикам | Доля сотрудников, прошедших обучение антикоррупционным политикам и процедурам организации. | % | | | | | | | | |
| Sc27(C) | Реагирование на случаи коррупции | Действия, предпринятые в ответ на случаи коррупции. | ед. | | | | | | | | |
| Sc28(D) | Взысканные штрафы | Денежное выражение существенных штрафов, наложенных за несоблюдение | тыс. долл. | 1 | 4,3% | 4 800 | 3 000 | 23 000 | 63% | 13% | 0 |



| Индикатор | Критерии результативности | Ед. изм | Фо кус | Вес w | Значение 2011 | Целевое значение | Значение 2012 | I_k 2011 | I_k 2012 | Достижение цели | |
|-----------|--|---|--------|-------|---------------|------------------|---------------|------------|------------|-----------------|---|
| | | законодательства и нормативных требований. | | | | | | | | | |
| Sc29(D) | Нефинансовые санкции | Общее число нефинансовых санкций, наложенных за несоблюдение законодательства и нормативных требований. | ед. | | | | | | | | |
| Sc30(C) | Взаимодействие с органами власти в области в области общественно значимых задач (социально-экономического развития территории присутствия организации) | Наличие соглашений (меморандумов) о сотрудничестве с органами власти | ед. | | | | | | | | |
| Sc31(C) | Взаимодействие с некоммерческими и неправительственными организациями в области общественно значимых задач | Наличие соглашений (меморандумов) о сотрудничестве с некоммерческими и неправительственными организациями | ед. | | | | | | | | |
| Sc32(C) | Оценка воздействия деятельности организации на социально-экономическое развитие местных сообществ | Наличие программ по оценке воздействий деятельности в сообществе | ед. | | | | | | | | |
| Sc33(C) | Участие во внешних инициативах, в том числе формировании государственной политики | Сведения об участии в работе ассоциаций, советов, комиссий, в т.ч. отраслевых объединений бизнеса, комитетов, рабочих групп и др. | ед. | | | | | | | | |
| Sc34(C) | Участие в некоммерческих организациях (например, отраслевых) и/или национальных и международных организациях, деятельность которых связана с интересами компании | Сведения об (со)участии в некоммерческих организациях, деятельность которых отвечает интересам компании | ед. | | | | | | | | |
| Sc35(C) | Информация и маркировка | Доля продукции/услуги с предоставляемой информацией и маркировкой | % | 1 | 4,3% | 60% | 75% | 80% | 80% | 100% | 1 |



| Индикатор | Критерии результативности | Ед. изм | Фо кус | Вес w | Значения 2011 | Целевое значение | Значение 2012 | I_k 2011 | I_k 2012 | Достигнуты цели |
|-----------|--|--|--------|-------|---------------|------------------|---------------|------------|------------|-----------------|
| Sc36(C) | Обеспечение качества продукции | Доля объема реализованной продукции компании, весь процесс производства которой сертифицирован на соответствие стандартам систем менеджмента качества за отчетный период в общем объеме реализованной за тот же период продукции | % | | | | | | | |
| Sc37(C) | Оценка безопасности продукции | Доля существенных продуктов и услуг, подлежащих процедуре оценки воздействия на здоровье и безопасность. | % | | | | | | | |
| Sc38(D) | Несоответствие качества продукции требованиям | Общее количество случаев несоответствия нормативным требованиям и добровольным кодексам, касающимся воздействия продукции и услуг на здоровье и безопасность, информации и маркировки о свойствах продукции и услуг, а также маркетинговых коммуникаций, | ед. | | | | | | | |
| Sc39(C) | Практики, относящиеся к удовлетворению потребителя | Количество исследований по оценке степени удовлетворения потребителя. | ед. | | | | | | | |
| Sc40(D) | Защита информации | Общее количество обоснованных жалоб, касающихся нарушения неприкосновенности частной жизни потребителя и утери данных о потребителях. | ед. | | | | | | | |

* Критерий «Участие женщин в руководстве организацией» относится к группе «компенсация», пока доля женщин в управляющих органах не превышает 50%.



Таблица 29. Вклады проектов в преодоление разрывов между целевыми и фактическими значениями

| Индикатор | w | IF | IG | I (2011) | Разрыв | Вклад в преодоление разрыва (x) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------|------|-------|-------|----------|--------|---------------------------------|------|----|-----|----|-----|------|-----|-----|----|-----|-----|-----|----|-----|------|-----|---|-----|----|------|----|-----|----|----|------|------|------|
| | | | | | | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M | N | O | P | Q | R | S | T | U | V | W | X | Y | Z | | |
| | | | | | ci | 28 | 16 | 50 | 19 | 99 | 21 | 21 | 108 | 120 | 55 | 135 | 141 | 106 | 94 | 61 | 114 | 140 | 5 | 112 | 18 | 85 | 71 | 27 | 68 | 54 | 26 | | |
| Ec1 | 1,7% | 20800 | 25000 | 83% | 4200 | 500 | | | -50 | | | 2000 | | | | | | | | | | 500 | | | | | | | | | -500 | | |
| Ec2 | 1,7% | 700 | 750 | 93% | 50 | 50 | | | | | | | | -10 | | -10 | | 30 | | | | -1 | | | | | | | | | | | |
| Ec4 | 1,7% | 3800 | 3800 | 100% | - | | | | | | 100 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | -100 | |
| Ec6 | 1,7% | 2300 | 2400 | 96% | 100 | | -100 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 100 | |
| Ec7 | 1,7% | 32 | 33 | 97% | 1 | | | | | | | 1 | | | | | | | | | | 10 | | | | | | | | | | | |
| Ec9 | 1,7% | 244% | 250% | 98% | 6% | | | | | | | 1% | | | | | | | | -2% | | | | 10% | | 2% | | | | | | -4% | |
| Ec10 | 1,7% | 66% | 70% | 94% | 4% | -3% | | | 6% | | | -2% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| En1 | 2,8% | 3530 | 3400 | 96% | -130 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | -150 | |
| En2 | 2,8% | 30% | 40% | 74% | 10% | | | | -5% | | | | | | | | | | | | | | | | | 2% | | | | | | 10% | |
| En4 | 2,8% | 76,0 | 65,0 | 86% | -11,0 | | | | | | -5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | -10 | |
| En6 | 2,8% | 18,2 | 20,0 | 91% | 1,8 | | | | | | | | 1 | | | | | | | | 0,5 | | | | | -0,5 | | | | | | | |
| En7 | 2,8% | 15,6 | 13,5 | 87% | -2,1 | | | | | | | | | | | | | | | | -0,8 | | | | -2 | | | 0,5 | | | | | |
| En8 | 2,8% | 127,3 | 110,0 | 86% | -17,3 | | | | | | | | | | | | | | | | -3 | | | | | | | | | | | | |
| En9 | 2,8% | 25,7 | 22,0 | 86% | -3,7 | | | | -1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | |
| En12 | 2,8% | 5,5 | 5,4 | 98% | -0,1 | -0,5 | | | | | | -0,1 | | 0,1 | | | | | | | -0,1 | | | | | | | | | | | 0,2 | |
| En13 | 2,8% | 9,7 | 7,4 | 77% | -2,3 | | | | -1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | -1 |
| En14 | 2,8% | 1,15 | 1,14 | 99% | -0,01 | | | | -0 | | | | | | | | | | 0 | | | | | | | | | | | | | | 0,01 |



| Индикатор | w | IF | IG | I (2011) | Разрыв | Вклад в преодоление разрыва (x) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------|------|--------|-------|----------|--------|---------------------------------|---|---|-----|------|---|---|-----|---|---|-----|---|---|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M | N | O | P | Q | R | S | T | U | V | W | X | Y | Z | | | | | | | |
| En18 | 2,8% | 1,5 | 1,4 | 96% | -0,1 | | | | | -0,1 | | | | | | | | | -0,1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| En19 | 2,8% | 0,29 | 0,28 | 99% | -0,00 | | | | | | | | -0 | | | 0,5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| En20 | 2,8% | 501,0 | 400,0 | 80% | -101,0 | | | | | | | | -30 | | | | | | | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| En23 | 2,8% | 211,3 | 50,0 | 24% | -161,3 | | | | | -30 | | | | | | -20 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| En24 | 2,8% | 19,0 | 10,0 | 53% | -9,0 | | | | | | | | -5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| En26 | 2,8% | 226 | 280 | 81% | 54,0 | | | | 30 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sc1 | 4,3% | 57251 | 58000 | 99% | 749 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sc2 | 4,3% | 5,2% | 5% | 96% | -0,2% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sc3 | 4,3% | 10,10% | 10% | 99% | -0,10% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sc4 | 4,3% | 25% | 33% | 76% | 8% | | | | 6% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sc5 | 4,3% | 8 | 6 | 75% | -2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sc6 | 4,3% | 0 | 0 | 100% | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sc8 | 4,3% | 0,27 | 0,20 | 74% | -0,07 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sc13 | 4,3% | 23,08% | 25% | 92% | 1,92% | | | | 1% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sc28 | 4,3% | 4800 | 3000 | 63% | -1800 | | | | 100 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sc35 | 4,3% | 60% | 75% | 80% | 15% | | | | 7% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

