

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

На правах рукописи

Тимофеева Анастасия Геннадиевна

УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ КОРПОРАЦИЙ В УСЛОВИЯХ ESG-ТРАНСФОРМАЦИИ

5.2.6. Менеджмент

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель

Батаева Бэла Саидовна,
доктор экономических наук, профессор

Москва – 2024

Диссертация представлена к публичному рассмотрению и защите в порядке, установленном ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» в соответствии с предоставленным правом самостоятельно присуждать ученые степени кандидата наук, ученые степени доктора наук согласно положениям пункта 3.1 статьи 4 Федерального закона от 23 августа 1996 г. № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике».

Публичное рассмотрение и защита диссертации состоятся 24 апреля 2024 г. в 14:00 часов на заседании диссертационного совета Финансового университета Д 505.001.108 по адресу: Москва, Ленинградский проспект, д. 55, Зал заседаний.

С диссертацией можно ознакомиться в диссертационном зале Библиотечно-информационного комплекса ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» по адресу: 125167, Москва, Ленинградский проспект, д. 49/2, комн.100 и на официальном сайте Финансового университета в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» по адресу: www.fa.ru.

Персональный состав диссертационного совета:

председатель – Беляева И.Ю., д.э.н., профессор;
заместитель председателя – Данилова О.В., д.э.н., профессор;
ученый секретарь – Измайлова М.А., д.э.н., профессор;

члены диссертационного совета:

Батаева Б.С., д.э.н., профессор;
Братарчук Т.В., д.э.н., доцент;
Васин С.М., д.э.н., профессор;
Календжян С.О., д.э.н., профессор;
Кузнецов Н.В., д.э.н.;
Стрижов С.А., д.э.н., профессор;
Цыгалов Ю.М., д.э.н., доцент.

Автореферат диссертации разослан 16 февраля 2024 г.

Ученый секретарь диссертационного совета
Финансового университета Д 505.001.108

М.А. Измайлова

I Общая характеристика работы

Актуальность темы исследования. Повестка в области устойчивого развития на протяжении многих лет относится к глобальным мировым долгосрочным трендам, влияющим на новые подходы к экономической деятельности как корпораций, так и региональных субъектов. В современных условиях турбулентности и кризиса подход к управлению устойчивым развитием в компаниях трансформируется: происходят изменения в приоритетах, возникают новые вызовы, стоящие перед менеджментом компании, корпорации определяют новые стратегически важные направления деятельности. В то же время принципы устойчивого развития остаются неизменными и продолжают играть важную роль в обеспечении устойчивости компаний и общества в целом.

За последние годы российские компании активно внедряли практику управления устойчивым развитием, ориентировались на международные стандарты в данной области, при этом повестка в области устойчивого развития стала неотъемлемой частью стратегий компаний и была в фокусе внимания советов директоров компаний. Однако, не все компании были готовы начать процесс ESG-трансформации.

ESG-трансформация – изменение внутренних и внешних бизнес-процессов компании посредством интеграции экологических, социальных, управленческих и экономических факторов в соответствии с ESG-подходом и концепцией устойчивого развития в процессы оценки и принятия решений во всех сферах деятельности и на всех уровнях организации.

События 2022 года привели к трансформации основных фокусов внимания у компаний в стратегиях устойчивого развития, введенные ограничения для российских компаний существенно повлияли на планы развития в данной области. Несмотря на это, российские компании продолжают процессы ESG-трансформации, требующие от организаций системного, комплексного подхода, а также наличия подготовленных, квалифицированных кадров. При этом на текущий момент в отечественных компаниях и в стране в целом

наблюдается низкий уровень ESG-культуры, что существенно замедляет процесс ESG-трансформации, кроме того нет четкого определения процесса и инструментов ESG-трансформации.

Отсутствие единого понятийного подхода к данным определениям, а также отсутствие систематизации механизмов внедрения практик управления устойчивым развитием компаний в различных отраслях в условиях ESG-трансформации определяет актуальность данного исследования.

В связи с вышеизложенным, управление устойчивым развитием компаний в условиях ESG-трансформации представляется актуальной задачей.

Степень разработанности темы исследования. Значительный вклад в научную разработку принципов и подходов к концепции устойчивого развития внесли, прежде всего, зарубежные ученые, такие как: Э. Леруа, П. Тейяр де Шарден (развитие экологических аспектов, а также рационального природопользования), Г. Аткинсон, Г. Дейли, Р. Костанза, Э. Миллингтон, Д. Пирс, Р. Тернер, К. Уильямс (развитие концепции «слабой и сильной устойчивости»), Э. Барбье, А. Вагнер, Д. Сакс (развитие триединой концепции устойчивости), Т. Диллик, К. Хокертс, Р. Штойрер, Д. Элкингтон (развитие концепции корпоративной устойчивости), М. Креймер, А. Кэррол, М. Портер, А.Н. Тетиор (развитие кластерного подхода) и другие.

Среди российских авторов к исследованиям концепции устойчивого развития с начала XXI века присоединились: Б.С. Батаева, К.Ю. Белоусов, И.Ю. Беляева, Ж.С. Беляева, Ю.Е. Благов, С.Н. Бобылев, А.В. Вавилина, В.И. Данилов-Данильян, О.В. Данилова, Н.М. Дронина, Е.Б. Завьялова, М.А. Измайлова, В.М. Капицын, Э.И. Мантаева, Е.А. Старикова и другие.

Анализ теоретических основ ESG-концепции проводился с учетом привлечения выводов, изложенных зарубежными и российскими учеными. Прежде всего, проанализированы труды зарубежных авторов: Л.Д. Браун, Д.А.Х. Браун, К. Долан, С. Гиллан, А. Кох, Л. Старкс, Дж. Родин и другие. Среди российских авторов к проблеме теоретического обоснования ESG-концепции и ESG-трансформации обращаются: О.В. Андреева, Е.В. Жукова,

Т.В. Захарова, О.Ю. Кириллова, С.А. Стрижов, И.Н. Ткаченко, а также Х.П. Харчилава, Ю.М. Цыгалов, И.Ю. Юргенс и многие другие.

К настоящему времени согласно проведенному анализу теоретической и методологической базы по теме исследования выявлено отсутствие системного подхода к определению ESG, а также недостаточно изучен механизм управления устойчивым развитием в условиях ESG-трансформации компании.

Необходимость развития механизма управления устойчивым развитием в условиях ESG-трансформации компании выступила основой для выбора объекта, предмета, цели и задач проведенного исследования.

Цель исследования состоит в разработке теоретических положений и методических рекомендаций по управлению устойчивым развитием в условиях ESG-трансформации компании. В соответствии с целью исследования поставлены следующие **задачи**:

- обобщить подходы к концепции устойчивого развития;
- выявить отраслевые особенности устойчивого развития компаний в сфере ритейла;
- разработать бизнес-модель ритейл компании, ориентированную на создание общей ценности и основанную на регенеративном подходе, в рамках ESG-трансформации компании;
- предложить набор ESG-показателей для ритейл компаний, позволяющий оценить эффективность практики устойчивого развития;
- разработать алгоритм управления устойчивым развитием в условиях ESG-трансформации для ритейл компаний;
- обосновать и предложить комплекс мер по работе с ответственными поставщиками для продуктовых ритейл компаний в рамках процесса ESG-трансформации компании.

Объектом исследования являются российские публичные ритейл компании.

Предметом исследования выступают организационно-экономические отношения, возникающие при управлении устойчивым развитием крупного

бизнеса в условиях ESG-трансформации.

Область исследования. Диссертация выполнена в соответствии с п. 13. «Корпоративная социальная ответственность. Социальная и экологическая ответственность бизнеса. Управление устойчивым развитием организации» Паспорта научной специальности 5.2.6. Менеджмент (экономические науки).

Методология и методы исследования. Методологическую основу исследования представляют труды отечественных и зарубежных ученых в области ESG, устойчивого развития, корпоративной социальной ответственности, корпоративного управления. В данной работе при проведении исследования использовались: метод анализа, синтеза, сравнения и обобщения при выявлении отраслевых особенностей управления устойчивым развитием у продуктовых ритейл компаний, опросный метод, моделирование и другие.

Информационная база исследования включает в себя: нормативные документы и законодательные акты Российской Федерации, регулирующие деятельность организаций в области устойчивого развития. Эмпирическая база исследования представлена научными работами, данными отечественных и зарубежных рейтинговых агентств, материалами официальных сайтов российских и зарубежных ритейл компаний, включая публичную нефинансовую отчетность компаний.

Научная новизна исследования заключается в решении поставленной научной задачи, актуальной для современной экономики: обобщение теоретических подходов к устойчивому развитию, разработка методического инструментария и практических рекомендаций по управлению устойчивым развитием корпораций в условиях ESG-трансформации.

Элементы научной новизны выражаются в следующих **положениях, выносимых на защиту:**

1) обоснован регенеративный (восстановительный) подход к управлению устойчивым развитием корпораций как наиболее подходящий для отрасли ритейла, ключевыми особенностями которого являются: повторное

использование и переработка материалов и упаковки, щадящее использование природных ресурсов, учитывающее их восстановление, сокращение отходов, снижение выбросов CO₂ за счет внедрения инновационных технологий на всех этапах бизнеса и прочее. Данный подход позволяет не только сокращать объемы отходов, но и изначально создавать устойчивые системы, позволяющие более эффективно использовать ресурсы и сокращать затраты (С. 39-42);

2) выделены отраслевые особенности управления устойчивым развитием компаний в сфере ритейла, к которым относят: использование упаковки из биоразлагаемых материалов, развитие собственного производства с использованием регенеративного сельского хозяйства и создание собственных торговых марок, обеспечение производственной и продуктовой безопасности, внедрение онлайн-инкассации, использование «зеленой» энергии, выстраивание ответственных цепочек поставок и прочее. В работе представлена «зеленая» бизнес-модель ритейл компании, основанная на регенеративном подходе. Отличительной особенностью данной модели является акцент на производство и реализацию продукции различных отраслей регенеративного сельского хозяйства, а также внедрение принципов устойчивого развития во все бизнес-процессы: продажи и поставщики; финансы и инвестиции; персонал; производство; логистика; маркетинг. Кроме того, выделены наиболее значимые Цели в области устойчивого развития (далее – ЦУР), используемые в стратегиях устойчивого развития ритейл компаний (С. 37-38; 105-107; 174);

3) предложен усовершенствованный алгоритм управления ESG-трансформацией компании, состоящий из восьми ключевых этапов. Данный алгоритм позволяет актуализировать видение и миссию организации, провести анализ текущей деятельности компании, диагностику ESG-профиля компании, вовлечь стейкхолдеров, определить цели и задачи ESG-трансформации, а также создать или скорректировать организационную структуру управления, интегрировать ESG-принципы в бизнес-процессы компании, оценить результативность ESG-трансформации и подготовить нефинансовую отчетность (С. 88-93);

4) сформирована система показателей оценки управления устойчивым развитием ритейл компаний, учитывающая отраслевую специфику по трем направлениям: управление, общество и экология. Данная система дополнила методику оценки уровня ESG-зрелости организации, которая позволяет провести оценку деятельности компании по ключевым направлениям устойчивого развития: взаимодействие со стейкхолдерами, управление вопросами устойчивого развития, стратегическое развитие, бизнес-модель, нефинансовая отчетность. Авторским вкладом в методику является сформированный набор ESG-показателей для ритейл компаний, позволяющий оценить результативность мер по внедрению принципов и критериев устойчивого развития (С. 93-103);

5) усовершенствована методика формирования цепочек ответственных поставщиков, позволяющая выстроить стратегическое партнерство с поставщиками и повысить эффективность работы по ключевым элементам материально-технических поставок ритейл компании: производители и поставщики, логистика, распределительные центры, склады торговых сетей, торговые залы, покупатели. Методика включает в себя процедуру отбора ответственных поставщиков, анкету поставщика, а также инструменты контроля за поддержанием должного уровня показателей в течение всей работы с поставщиками (С. 114-119; 165).

Теоретическая значимость работы состоит в приращении научных знаний в области менеджмента, связанных с управлением ESG-трансформации компании. Выявлены отраслевые особенности управления устойчивым развитием у ритейл компаний и наиболее значимые ЦУР, систематизированы инструменты управления устойчивым развитием в условиях ESG-трансформации, предложена бизнес-модель компании на основе регенеративного подхода.

Практическая значимость работы заключается в разработке методического инструментария, применение которого позволяет эффективно управлять устойчивым развитием компании в условиях ESG-трансформации. Предложенный алгоритм управления ESG-трансформацией компании позволяет

комплексно решать задачи, связанные с управлением устойчивым развитием, интеграцией ESG-принципов в бизнес-процессы компании. Предложенный набор ESG-показателей, а также усовершенствованная методика формирования цепочек ответственных поставщиков позволяют выстроить эффективную систему управления устойчивым развитием организации. Результаты исследования могут применяться учебными заведениями профессионального образования в рамках дисциплин «Менеджмент в ритейле», «Устойчивое развитие и ESG-трансформация», «Управление человеческими ресурсами».

Степень достоверности, апробация и внедрение результатов исследования. Достоверность основана на анализе трудов отечественных и зарубежных ученых в области устойчивого развития и ESG-трансформации, международных стандартов нефинансовой отчетности, использовании информационных данных компаний, консалтинговых и рейтинговых агентств, находящихся в открытом доступе. Проведенный анализ практики управления устойчивым развитием крупнейших российских и международных ритейл компаний основан на открытых данных официальных источников информации.

Основные результаты исследования обсуждались и положительно оценены на всероссийских и международных научно-практических конференциях: на XII Международном научном студенческом конгрессе (Москва, Финансовый университет, 12-13 марта 2021 г.); на VI Всероссийской научно-практической конференции «Экономика отраслевых рынков: формирование, практика и развитие» (Москва, Финансовый университет, 21 января 2022 г.); на XIII Международном научном студенческом конгрессе «Цифровизация в поисках баланса: экономические возможности и социальные издержки» (Москва, Финансовый университет, 15 марта 2022 г.); на X Международном научном конгрессе «Стратегия предпринимательства: бизнес-экосистемы, реальные ценности, общество» (Москва, Финансовый университет, 20-21 мая 2022 г.); на I Международной научно-практической конференции «Международный бизнес: время вызовов и возможностей» (Москва, «ВАВТ Минэкономразвития России», 8 апреля 2023 г.).

Результаты исследования используются в практической деятельности Департамента по персоналу Управляющей компании ООО «Корпоративный центр ИКС 5» (входит в «X5 Group»). В частности, внедрен новый подход к обучению и развитию руководителей для проведения ESG-трансформации компании. По материалам исследования внедрены новые программы обучения для топ-менеджеров компании, направленные на развитие лидерских, функциональных и кросс-функциональных компетенций, необходимых для трансформации бизнес-процессов компании в соответствии с принятой в 2019 году Наблюдательным советом компании Стратегией устойчивого развития до 2030 года, а также запущена программа наставничества. По итогам пилотного проекта программы наставничества было сформировано 28 пар, реализовано 18 запросов на развитие управленческих компетенций, 10 запросов на развитие экспертизы и решение конкретных бизнес-задач, связанных с управлением, устойчивым развитием компании и трансформацией бизнес-процессов с целью достижения запланированных ESG-критериев. Разработана и запущена кросс-форматная программа обучения «Лидеры X5», включающая блок по устойчивому лидерству. По итогам конкурсного отбора на программу был зачислен 51 руководитель компании уровня CEO-3. Данные инструменты обучения и развития позволили внедрить модель устойчивого лидерства на уровне «X5 Group».

Материалы диссертации использовались Департаментом корпоративных финансов и корпоративного управления Факультета экономики и бизнеса Финансового университета в преподавании учебной дисциплины «Устойчивое развитие и ESG-трансформация бизнеса», преподаваемой студентам, обучающимся по направлению подготовки 38.04.01 «Экономика», направленность программы магистратуры «Финансы корпораций и ESG-трансформация бизнеса».

Апробация и внедрение результатов исследования подтверждены соответствующими документами.

Публикации. Основные положения исследования отражены в 6 работах общим объемом 4,2 п.л. (авторский объем 4,1 п.л.), в том числе 5 работ общим объемом 3,76 п.л. (авторский объем 3,66 п.л.) опубликованы в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России.

Структура и объем диссертации обусловлены целью и задачами исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы из 185 наименований и пяти приложений. Текст диссертации изложен на 174 страницах, содержит 15 таблиц и 9 рисунков.

II Основное содержание работы

Обоснован регенеративный (восстановительный) подход к управлению устойчивым развитием корпораций как наиболее подходящий для отрасли ритейла, ключевыми особенностями которого являются: повторное использование и переработка материалов и упаковки, щадящее использование природных ресурсов, учитывающее их восстановление, сокращение отходов, снижение выбросов CO₂ за счет внедрения инновационных технологий на всех этапах бизнеса и прочее. Данный подход позволяет не только сокращать объемы отходов, но и изначально создавать устойчивые системы, позволяющие более эффективно использовать ресурсы и сокращать затраты.

По результатам анализа отечественных и зарубежных исследований, посвященных теории устойчивого развития, предложена систематизация подходов к интерпретации концепции устойчивого развития в рамках ее развития, представленная в таблице 1. Проведенный анализ показал разнообразие взглядов на устойчивое развитие, которые основаны на выделении разных аспектов устойчивости систем и корпораций. Однако, всех исследователей объединяло то, что они рассматривали устойчивость как единство экономических, экологических и социальных целей.

Таблица 1 – Подходы к интерпретации концепции устойчивого развития

Подход	Годы	Суть подхода	Представители
1	2	3	4
Концепция союза заинтересованных сторон	1984 г. - по настоящее время	Бизнес – это социальный организм, а не просто экономическая единица по созданию прибыли. Устойчивое развитие компании рассматривается как вклад в глобальное устойчивое развитие с целью достижения конкурентоспособности на рынке	Э. Фриман, М. Портер, М. Креймер, Л. Престон
Эколого-системный подход	2000 г. - по настоящее время	Начальная стадия развития концепции устойчивого развития (далее – УР). Приоритет на вопросы экологии и охраны окружающей среды, в то время как социальная и экономическая сфера противопоставлены экологической сфере и воспринимаются в качестве угрозы	В.И. Данилов-Данильян, Э. Леруа, П. Тейяр де Шарден, А.Д. Урсул
Концепция «слабой» и «сильной» устойчивости	1992 – 2004 гг.	«Слабая устойчивость» основана на экономическом росте за счет развития научно-технического прогресса, который снижает влияние факторов, связанных с ограниченностью природных ресурсов. «Сильная устойчивость» рассматривает экономический учет, а также стоимостную оценку экосистем – необходимое условие для достижения устойчивого развития	Г. Дейли, Р. Костанза, Г. Аткинсон, К. Ульямс, Р. Тернер, Д. Пирс
Триединая концепция устойчивого развития	1987 – 2012 гг.	Взаимосвязь 3-х ключевых аспектов развития: экономического, социального, экологического. Подразумевается умение сочетать интересы общества, бизнеса, а также соблюдение баланса в вопросах сохранения окружающей среды. Достижение высокого уровня жизни населения, экономический рост и сохранение природного баланса – цели устойчивого развития	Э. Барбье, А. Вагнер, Д. Сакс, Ю.В. Мячин
Кластерный подход	1993 г. - по настоящее время	В основе данного подхода лежит концепция корпоративного гражданства, основная цель кластера – рост конкурентоспособности компаний, входящих в кластер. В рамках данного подхода устойчивая жизнь людей в целом невозможна без устойчивости местных сообществ	М. Портер, М. Креймер, А. Кэррол, В.М. Капицын
Концепция корпоративной устойчивости	1994 – 2004 гг.	Концепция устойчивого развития рассматривается через призму устойчивого развития компании, переходя на микроэкономический уровень. Концепция «3 Пи» - люди, планета, прибыль, плюс трансформация подхода и добавление четвертого критерия – управленческого	Д. Элкингтон, Р. Штойрер, Т. Диллик, К. Хокертс
«От колыбели до колыбели» - регенеративный подход	2002 г. - по настоящее время	В рамках данного подхода необходимо создавать изначально устойчивые самовосстанавливающиеся системы; внедрение инноваций в бизнес-процессы	У. Макдонах, М. Браунгарт, К. Сэнфорд, Дж. Фуллертон

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4
Сознательный капитализм	2015 г. - по настоящее время	В рамках данного подхода сотрудники, поставщики и клиенты создают благосостояние, одновременно защищая окружающую среду	Д. Макки, Р. Сисодиа
ESG	2005 г. - по настоящее время	Данный подход включает в себя работу по трем ключевым аспектам: экология, общество и управление	Д. Сакс, С.А. Бондарева, Б.С. Батаева, Ю.Е. Благов и другие

Источник: составлено автором.

Регенеративный подход является наиболее перспективным для ритейл компаний, которые являются посредниками между производителями и потребителями в силу их уникального положения. Данный подход призван согласовывать цели бизнеса с общественными интересами и увеличивать создание ценности в долгосрочной перспективе. С практической точки зрения данный подход означает применение циркулярных инноваций, принципиально новых технологических решений, основанных на работе с анализом больших данных, новых ИТ-решений, использование искусственного интеллекта в сельском хозяйстве и прочее.

Выделены отраслевые особенности управления устойчивым развитием компаний в сфере ритейла, к которым относят: использование упаковки из биоразлагаемых материалов, развитие собственного производства с использованием регенеративного сельского хозяйства и создание собственных торговых марок, обеспечение производственной и продуктовой безопасности, внедрение онлайн-инкассации, использование «зеленой» энергии, выстраивание ответственных цепочек поставок и прочее. В работе представлена «зеленая» бизнес-модель ритейл компании, основанная на регенеративном подходе. Отличительной особенностью данной модели является акцент на производство и реализацию продукции различных отраслей регенеративного сельского хозяйства, а также внедрение принципов устойчивого развития во все бизнес-процессы: продажи

и поставщики; финансы и инвестиции; персонал; производство; логистика; маркетинг. Кроме того, выделены наиболее значимые ЦУР, используемые в стратегиях устойчивого развития ритейл компаний.

Продуктовые ритейл компании играют важную роль в решении проблем, связанных с обеспечением продовольственной безопасности страны, борьбой с голодом, бедностью, созданием рабочих мест, а также ответственным производством и потреблением. Это соответствует национальным целям развития, а также ЦУР ООН, связанным с решением глобальных проблем: ЦУР 2 «Ликвидация голода», ЦУР 3 «Хорошее здоровье и благополучие», ЦУР 8 «Достойная работа и экономический рост», ЦУР 12 «Ответственное потребление и производство».

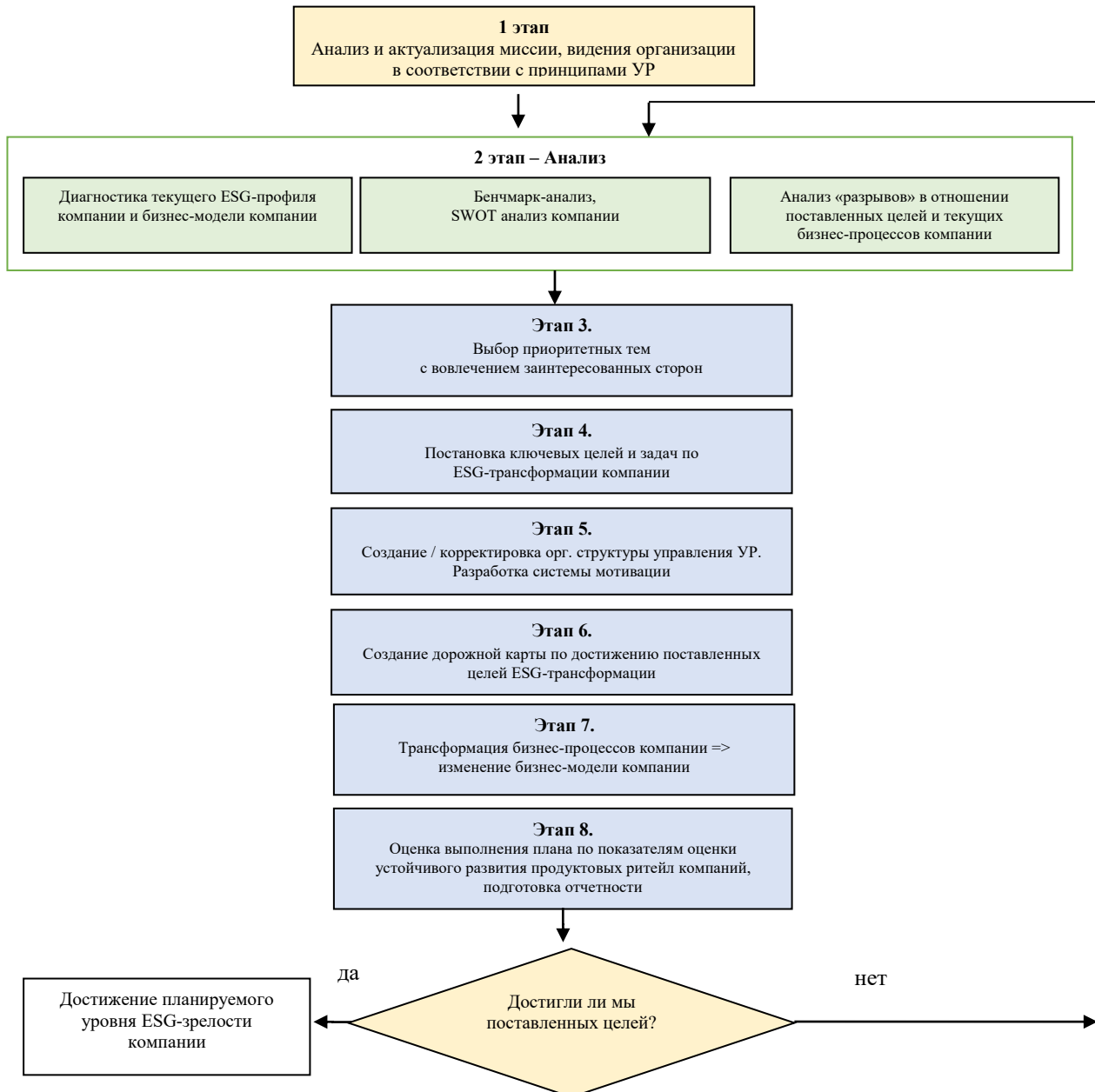
Проанализированы «зеленые» бизнес-модели, основанные на подходах циркуляционной экономики, «зеленой» экономики, экономики совместного потребления (использование «шеринга»). Ключевое отличие данных бизнес-моделей – вовлечение в их разработку и реализацию большого круга заинтересованных сторон и внедрение «зеленых» решений в бизнес-процессы компании, обеспечивающих уменьшение негативного воздействия в течение всего жизненного цикла услуг и продуктов.

Предложенная регенеративная бизнес-модель включает в себя шесть блоков: работа с поставщиками и продажи, финансы и инвестиции, управление персоналом, производство, логистика, маркетинг и направлена на создание ценности для ключевых групп стейкхолдеров, внедрение регенеративного подхода и ESG-принципов во все бизнес-процессы компании, что позволяет обеспечить устойчивое развитие компании.

Предложен усовершенствованный алгоритм управления ESG-трансформацией компании, состоящий из восьми ключевых этапов. Данный алгоритм позволяет актуализировать видение и миссию организации, провести анализ текущей деятельности компании, диагностику ESG-профиля компании, вовлечь стейкхолдеров, определить цели и задачи ESG-трансформации, а также создать или скорректировать

организационную структуру управления, интегрировать ESG-принципы в бизнес-процессы компании, оценить результативность ESG-трансформации и подготовить нефинансовую отчетность.

Алгоритм управления ESG-трансформацией компании представлен на рисунке 1 в виде блок-схемы, состоящей из восьми этапов.



Источник: составлено автором.

Рисунок 1 – Алгоритм управления ESG-трансформацией компании

В завершении алгоритма, при необходимости, целесообразно провести корректировку дальнейших действий, а именно вернуться ко второму этапу (оценка текущего состояния компании), актуализировать цели и дальнейшие задачи по ESG-трансформации и пройти этапы алгоритма повторно. Если компания не составляет отчет в области устойчивого развития по международному стандарту GRI, то ей предлагается раскрывать в своем годовом отчете нефинансовые экологические и социальные показатели, которые являются существенными для компаний рассматриваемой отрасли.

Сформирована система показателей оценки управления устойчивым развитием ритейл компаний, учитывающая отраслевую специфику по трем направлениям: управление, общество и экология. Данная система дополнила методику оценки уровня ESG-зрелости организации, которая позволяет провести оценку деятельности компании по ключевым направлениям устойчивого развития: взаимодействие со стейкхолдерами, управление вопросами устойчивого развития, стратегическое развитие, бизнес-модель, нефинансовая отчетность. Авторским вкладом в методику является сформированный набор ESG-показателей для ритейл компаний, позволяющий оценить результативность мер по внедрению принципов и критериев устойчивого развития.

Предложенная система ESG-показателей для ритейл компаний, представленная в таблице 2, позволяет провести оценку ESG-зрелости компании. Эти показатели являются основой для принятия решений топ-менеджментом в области ESG-трансформации.

Таблица 2 – Показатели для оценки устойчивого развития продуктовых ритейл компании

Наименование показателя	Индекс показателя в системе отчетности GRI
1	2
Экология / Потребление энергии и топлива, управление водными ресурсами	
<ul style="list-style-type: none"> – удельные выбросы парниковых газов на 1 кв. м. торговой площади; – удельное потребление электроэнергии на 1 кв. м. торговой площади; – потребление природного газа и топлива; 	<ul style="list-style-type: none"> – GRI 302 (1-5): Энергия (2016); – GRI 305 (1-7): Выбросы (2016); – GRI 303 (1-5): Вода (2018)

Продолжение таблицы 2

1	2
<ul style="list-style-type: none"> – потребление воды на 1 кв. м. торговой площади; – наличие экологической отчетности (применимо ко всему блоку экология) 	
Экология / Управление отходами	
<ul style="list-style-type: none"> – объем проданных товаров, потерявших свой товарный вид до истечения срока годности; – объем проданного вторичного сырья; – доля товаров с эко-упаковкой; – минимизация пищевых отходов (фудшеринг, передача отходов в фермерские хозяйства, апсайклинг) 	<ul style="list-style-type: none"> – GRI 306 (1-5): Отходы (2020)
Экология / Ответственное потребление и производство	
<ul style="list-style-type: none"> – сбор и утилизации одежды, обуви, пластика и алюминия, батареек, зубных щеток, крышек, и аэрозольных баллонов; – продажи сумок-шоперов, фруктов; – переход на электронные чеки (онлайн-инкассация) 	<ul style="list-style-type: none"> – GRI 301 (1-3): Материалы (2016)
Общество / Сотрудники	
<ul style="list-style-type: none"> – уровень текучести кадров; – показатель преемственности – доля вакансий, закрываемых внутренними кандидатами; – соотношение мужчин и женщин среди сотрудников/ топ-менеджмент компании; – количество сотрудников с инвалидностью; – количество часов обучения на 1 сотрудника в год; – процент сотрудников, прошедших обучение по УР; – обучение и развитие руководителей компании на основе модели устойчивого лидерства; – уровень травматизма 	<ul style="list-style-type: none"> – GRI 401 (1-3): Занятость (2016); – GRI 403 (1-10): Здоровье и безопасность на рабочем месте (2018); – GRI 404 (1-3): Обучение и образование (2016); – GRI 405 (1-2): Разнообразие и равные возможности (2016)
Общество / Социальные проекты и благотворительность	
<ul style="list-style-type: none"> – кол-во людей, получивших помощь через социальные программы; – расходы на благотворительную деятельность 	<ul style="list-style-type: none"> – GRI 413: Местные сообщества (2016)
Управление / Корпоративное управление	
<ul style="list-style-type: none"> – структура корпоративного управления; – наличие ответственного органа по устойчивому развитию в структуре корпоративного управления на уровне совета директоров компании; – взаимодействие с заинтересованными сторонами; – система управления ESG-рисками; – стратегия в области УР; – нефинансовая отчетность 	<ul style="list-style-type: none"> – GRI 102 (18-39): Общие элементы корпоративного управления (2016); – GRI 102 (40-44): Вовлечение стейкхолдеров (2016); – GRI 201 (1-4): Экономическая результативность (2016); – GRI 102-30: Эффективность процесса управления рисками (2016)
Управление / Категории товаров	
<ul style="list-style-type: none"> – доля продаж продуктов собственного производства и свежих продуктов, фруктов и овощей; – доля продаж продуктов с эко-маркировкой 	<ul style="list-style-type: none"> – GRI 416: (1-2) Здоровье и безопасность потребителя (2016); – GRI 417 (1-3): Маркетинг и маркировка продукции (2016)
Управление / Ответственная цепочка поставок	
<ul style="list-style-type: none"> – доля закупок у местных поставщиков; – доля ответственных поставщиков, соответствующих принципам «устойчивого поставщика»; – программы льготного финансирования для ответственных поставщиков («зеленый» факторинг и другие); – эко-маркировка товаров; – социальная оценка поставщиков; – экологическая оценка поставщиков 	<ul style="list-style-type: none"> – GRI 102 (1-17): Цепочка поставок (2016); – GRI 204: Практика закупок (2016); – GRI 308 (1-2): Экологическая оценка поставщиков (2016); – GRI 414 (1-2): Социальная оценка поставщиков (2016)

Продолжение таблицы 2

1	2
Управление / Комплаенс	
– общее количество сообщений, полученных через горячую линию по вопросам коррупции, нарушения деловой этики	<ul style="list-style-type: none"> – GRI 405: Разнообразие и равные возможности (2016); – GRI 406: Недопущение дискриминации (2016); – GRI 205: Противодействие коррупции (2016); – GRI 412: Оценка соблюдения прав человека (2016)

Источник: составлено автором.

Усовершенствована методика формирования цепочек ответственных поставщиков, позволяющая выстроить стратегическое партнерство с поставщиками и повысить эффективность работы по ключевым элементам материально-технических поставок ритейл компании: производители и поставщики, логистика, распределительные центры, склады торговых сетей, торговые залы, покупатели. Методика включает в себя процедуру отбора ответственных поставщиков, анкету поставщика, а также инструменты контроля за поддержанием должного уровня показателей в течение всей работы с поставщиками.

Для ритейл компаний, находящихся на этапе ESG-трансформации, ключевыми направлениями деятельности являются:

- экологизация ассортимента;
- ответственная цепочка поставок;
- работа с персоналом компании;
- работа по обращению с отходами (переработка пластика, использование тары из переработанного пластика, переработка стекла и другие).

Создание ответственной цепочки поставок, включает в себя комплекс мер для ключевых элементов материально-технических поставок:

- *производители и поставщики*: «зеленые» закупки продукции и сырья, система отбора и оценки ответственных поставщиков, социальный аудит поставщиков, развитие местных поставщиков, ответственное собственное производство, собственные торговые марки (СТМ), рекомендации по устойчивой

упаковке для поставщиков, безопасность пищевой и непищевой продукции;

– *логистика*: создание системы «зеленой» логистики: внедрение различных моделей доставки, моделирование сквозной видимой цепочки поставок с поставщиком, удаленная система приемки товара по качеству, эффективное использование паллет за счет оптимизации размеров, бинирование, электронный документооборот и другое;

– *распределительные центры, склады торговых сетей, торговые залы*: внедрение инструментов больших данных, внедрение системы «умный» магазин, склад, распределительный центр, автоматизация управления оборудованием;

– *покупатели*: развитие «зеленого» маркетинга и коммуникации, информирование, управление взаимодействием с клиентом и прочее.

III Заключение

В результате проведенного исследования достигнута поставленная цель и решены задачи, сформулированы следующие выводы и получены научные результаты.

В ходе анализа развития подходов к интерпретации концепции устойчивого развития выявлен регенеративный (восстановительный) подход, как наиболее соответствующий современным условиям. Разработана бизнес-модель ритейл компании, основанная на регенеративном подходе, которая позволит достичь компаниям поставленных ЦУР, выстроить ответственную цепочку поставок, внедрить ESG-принципы в бизнес-процессы компании, а также обеспечить устойчивое развитие компании с учетом создания ценности для разных групп заинтересованных сторон. Определены отраслевые особенности устойчивого развития ритейл компаний и выявлены ключевые ЦУР.

Предложен алгоритм управления ESG-трансформацией компании, сформирована система показателей оценки управления устойчивым развитием ритейл компаний, учитывающая отраслевую специфику по трем направлениям: управление, общество и экология, а также усовершенствована методика

формирования ответственных цепочек поставок, включающая в себя внедрение ESG-принципов во все ключевые элементы материально-технических поставок.

IV Список работ, опубликованных по теме диссертации

*Публикации в рецензируемых научных изданиях,
определенных ВАК при Минобрнауки России:*

1. Тимофеева, А.Г. Интеграция ESG-принципов в практику российских компаний (на примере группы ВТБ) / А.Г. Тимофеева // Московский экономический журнал. – 2021. – № 12. – С. 810-816. – ISSN 2413-046X. – Текст : электронный. – DOI 10.24412/2413-046X-2021-10778. – URL: <https://qje.su/ekonomicheskaya-teoriya/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-12-2021-72/> (дата обращения: 25.07.2023).

2. Тимофеева, А.Г. Обучение и развитие персонала как условие успешной ESG-трансформации российских банков / А.Г. Тимофеева // Московский экономический журнал. – 2022. – № 5. – С. 775-782. – ISSN 2413-046X. – Текст : электронный. – DOI 10.55186/2413046X_2022_7_5_328. – URL: <https://qje.su/ekonomicheskaya-teoriya/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-5-2022-64/> (дата обращения: 25.07.2023).

3. Тимофеева, А.Г. Внедрение регенеративного подхода к управлению в компаниях розничной торговли / А.Г. Тимофеева, Б.С. Батаева // Russian Economic Bulletin (Российский экономический вестник). – 2023. – № 4. Том 6. – С. 62-69. – ISSN 2658-5286. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://dgpu-journals.ru/wp-content/uploads/2023/06/reb-t-6-4-2023.pdf> (дата обращения: 15.05.2023).

4. Тимофеева, А.Г. Формирование ответственных цепочек поставок в компаниях сферы ритейла / А.Г. Тимофеева // Научно-практический, теоретический журнал «Экономика и управление: проблемы, решения». – 2023. – № 8 (139). Том 3. – С. 226-232. – ISSN 2227-3891. – Текст : электронный. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2023.08.03.026.

– URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_54605696_61772744.pdf
(дата обращения: 15.10.2023).

5. Тимофеева, А.Г. Экологизация как драйвер ESG-трансформации ритейл компании / А.Г. Тимофеева // Финансовые рынки и банки. – 2023. – № 11. – С. 43-48. – ISSN 2658-3917.

Публикации в других научных изданиях:

6. Тимофеева, А.Г. Устойчивое лидерство как инструмент ESG-трансформации компании / А.Г. Тимофеева // Финансовая экономика. – 2022. – № 12. – С. 356-359. – ISSN 2075-7786.