

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

ДИССЕРТАЦИЯ
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель

Батаева Бэла Саидовна,
доктор экономических наук, профессор

Москва – 2024

Оглавление

Введение.....	4
Глава 1 Теоретико-методические основы управления устойчивым развитием корпораций в сфере ритейла	13
1.1 Сущность и принципы концепции устойчивого развития.....	13
1.2 Необходимость ESG-трансформации компаний в современной экономике.....	25
1.3 Особенности управления устойчивым развитием в ритейл компаниях	34
Глава 2 Анализ практик управления устойчивым развитием компаний сферы ритейла в условиях ESG-трансформации	54
2.1 Анализ инструментов управления устойчивым развитием в российских ритейл компаниях	54
2.2 Развитие персонала как фактор системы управления устойчивым развитием корпорации.....	68
2.3 Практика управления устойчивым развитием в зарубежных ритейл компаниях.....	75
Глава 3 Разработка прикладного инструментария повышения результативности управления устойчивым развитием российских ритейл компаний	88
3.1 Формирование механизма управления устойчивым развитием в условиях ESG-трансформации в компаниях в сфере ритейла	88
3.2 Инструменты управления устойчивым развитием в условиях ESG-трансформации для ритейл компаний	104
Заключение.....	122
Список литературы.....	126
Приложение А Практика управления устойчивым развитием в российских ритейл компаниях.....	155

Приложение Б Практика управления устойчивым развитием «X5 Group».....	161
Приложение В Анкета для стейкхолдеров компании.....	165
Приложение Г Анкета ответственного поставщика.....	172
Приложение Д Бизнес-модель ритейл компании, проводящей ESG-трансформацию	174

Введение

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 стратегия устойчивого развития трансформируется во многих российских компаниях: происходят изменения в приоритетах, возникают новые вызовы. В то же время принципы устойчивого развития остаются неизменными и продолжают играть важную роль в обеспечении устойчивого развития 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.

Стоит отметить, что на текущем этапе система управления устойчивым развитием требует внедрения технологических инноваций, системного подхода к стратегическому целеполаганию, изменения существующих или разработку новых бизнес-процессов, более тесное взаимодействие со стейкхолдерами, подготовку и переобучение сотрудников компании.

Тренд на ESG-трансформацию в России начал формироваться после принятия «Парижского соглашения» в 2019 году, а также «Стратегии социально-экономического развития Российской Федерации с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 года» в 2021 году и с созданием рынка углеродного регулирования.

Традиционными лидерами в области внедрения концепций устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности (далее – КСО), а также

интеграции Целей устойчивого развития ООН (далее – ЦУР) в стратегии организаций были компании добывающей и перерабатывающей промышленности. Позднее к ним присоединились компании из сферы ритейла, чья деятельность имеет прямое или косвенное влияние на качество жизни населения в силу специфики бизнеса.

Это определило актуальность изучения и решения задач по управлению устойчивым развитием компаний в условиях ESG-трансформации.

Степень разработанности темы исследования. Проблема исследования основ устойчивого развития и принципов ESG-трансформации в современной экономике становится объектом для исследования зарубежных и российских ученых.

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. Дромина, Е.Б. Завьялова, М.А. Измайлова, В.М. Капицын, Э.И. Мантаева, Е.А. Старикова и другие.

Анализ теоретических основ ESG-концепции в содержании диссертации также проводился с учетом привлечения выводов, изложенных зарубежными и российскими учеными. Прежде всего, проанализированы труды зарубежных авторов XXI века, к ним относятся: Л.Д. Браун, Д.А.Х. Браун, К. Долан,

С. Гиллан, А. Кох, Дж. Родин, Л. Старкс и другие. Авторы перечисленных трудов, обращаясь к термину ESG, стремятся оценить практические возможности применения настоящих принципов в практике управления компаниями, организации финансирования, выстраивания корпоративной культуры.

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.

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 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 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 VI Всероссийской научно-практической конференции «Экономика отраслевых рынков: формирование, практика и развитие» (Москва, Финансовый университет, 21 января 2022 г.); на I Международной научно-практической конференции «Международный бизнес: время вызовов и возможностей» (Москва, «Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития Российской Федерации», 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 используются 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 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. Все публикации по теме диссертации.

Структура и объем работы обусловлены целью и задачами. 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.

Глава 1

Теоретико-методические основы управления устойчивым развитием корпораций в сфере ритейла

1.1 Сущность и принципы концепции устойчивого развития

Хозяйственная деятельность человека, нанесение ущерба окружающей среде, ограниченность природных ресурсов, климатические изменения, глобализация стали ключевыми предпосылками к созданию и внедрению концепции устойчивого развития. Впервые термин «Устойчивое развитие» был употреблен Всемирной Комиссией ООН по окружающей среде и развитию в 1987 году в докладе «Наше общее будущее». Комиссия ООН под *устойчивым развитием* (далее – УР) понимает такое развитие, которое удовлетворяет все потребности общества в настоящем, не подвергая опасности возможность последующих поколений удовлетворять свои потребности [55].

При этом первые идеи и теоретические основы концепции устойчивого развития отражены в научных трудах отечественного ученого – В.И. Вернадского в начале XX века. В своей одной из самых известных работ «Биосфера» В.И. Вернадский не использует понятие «устойчивое развитие», но пишет о важности устойчивости биосферы, ноосферы [5]. При анализе процессов жизнедеятельности природы и общества ученый указывает на реальные существующие пути перехода биосферы в ноосферу через осознанную деятельность человека и через развитие науки. Под ноосферой В.И. Вернадский понимает оболочку земли, наполненную живым веществом, но при этом управляемую силой человеческого разума, который также эксплуатирует природные ресурсы земли [5]. По мнению ученого, будущее человечества во многом зависит от того, поймет ли оно правильные перспективы своего развития и не будет ли использовать свой труд и разум с целью самоистребление.

Таким образом, работая над проблемой перерастания биосферы в ноосферу, В.И. Вернадский смог создать теоретическую основу для гипотезы устойчивого развития мира. Данная проблематика стала одной из приоритетных в конце XX века.

Также к российским основоположникам учения о ноосфере можно отнести К.Э. Циолковского, который предложил развитие цивилизации на астрономической перспективе с помощью освоения других планет для человечества, так как текущие темпы роста являлись угрожающими для Земли. Так, космическая философия К.Э. Циолковского в начале XX века подтверждает ограниченность ресурсов для жизни человечества на Земле.

Кроме того, важной предпосылкой к формированию концепции устойчивого развития стало создание Римского клуба итальянским промышленником и экономистом А. Печчеи в 70-х годах XX века. В 1972 году был подготовлен первый доклад Римского клуба «Пределы роста» под руководством специалиста в области системной динамики Д. Медоуза. В основу доклада легла модель, которая была создана на основе пяти тенденций развития мира: рост населения и промышленного производства, рост производства продовольствия, сокращение запасов ограниченных природных ресурсов, загрязнение окружающей среды. Результатами работы стали следующие выводы:

- существующие на тот момент темпы роста населения, промышленного производства, загрязнения среды, истощения ресурсов приведут человечество к пределам роста к началу XXI века;
- следствие данных темпов роста приведет к снижению численности человечества, а также объемам промышленного производства;
- изменения возможно достичь при переходе к состоянию глобального равновесия, что требует усилий от всего мирового сообщества.

По мнению авторов доклада с целью достижения глобального равновесия необходимо: сократить средний размер семей (не более 2-х детей); разработать новые методы переработки отходов и внедрить их в производство;

разработать новые способы использования солнечной энергии и внедрить их в производственный процесс. Предложенные меры представляются спорными, в особенности споры ведутся вокруг мер по сокращению населения, учитывая тот факт, что для развитых стран и отдельных регионов вопрос перенаселения не стоит.

К важным предпосылкам формирования концепции устойчивого развития стали обсуждаемые в работах Римского клуба концепции – динамического роста, органического роста, концепция динамического равновесия. Обобщающим фактом для всех данных концепций выступает сравнение экономической системы с живым организмом, особенно ярко отраженной в концепции органического роста. «Только выработав общую точку зрения по этим фундаментальным вопросам – а сделать это должны, прежде всего, богатые и сильные страны, – можно найти верную стратегию перехода к органическому росту, которую и передать потом своим партнерам на подсистемном уровне. Только тогда можно будет управлять мировой системой и управлять надежно» [15] – пишет в своем докладе «Римскому клубу» в 1987 году один из его экспертов Э. Пестель. Эти и другие доклады Римского клуба внесли существенный вклад в формирование концепции устойчивого развития.

В 1972 году в Стокгольме прошла Первая конференции Генеральной Ассамблеи ООН по вопросам окружающей среды, на которой была озвучена необходимость учета связи социального и экономического развития общества с эволюционными процессами в природе. Итогами проведенной конференции стала принятая Декларация Конференции ООН по проблемам окружающей человека среды (Декларация принципов), отражающая идеи равенства, свободы, мирного существования, борьбы с бедностью, сохранения природных ресурсов для следующих поколений. Также была создана Программа ООН по окружающей среде (далее – ЮНЕП). ЮНЕП – международная площадка, осуществляющая разработку и формирование согласованных действий мирового сообщества с целью

предотвращения кризиса в экологии. Однако, защита окружающей среды при реализации модели индустриального развития скорее боролась со следствиями, а не с причинами, которые порождают данные последствия в экологии.

Как было упомянуто ранее, в конце XX века в 1987 году Всемирная комиссия ООН по окружающей среде и развитию опубликовала доклад «Наше общее будущее», в котором поставила вопрос о необходимости поиска новой модели цивилизационного развития и впервые употребила термин «устойчивое развитие».

Более широкое распространение концепция устойчивого развития получила в 1992 году в Рио-де-Жанейро на Конференции ООН. Обсуждение устойчивого развития человечества стало приоритетной темой конференции. Конференция стала самым значительным экологическим событием в конце XX века. Центральным документом конференции стала «Программа на XXI век», которая показала взаимосвязь между экологическими и социально-экономическими проблемами и подчеркнула необходимость разработки концепции устойчивого развития. «Программа на XXI век» ориентировала государства и бизнес на ответственный подход к эксплуатации ресурсов, продвижение устойчивого развития и достижение баланса глобального населения, потребления и сохранения окружающей среды.

Важно отметить, что в рамках конференции была принята «Декларация по окружающей среде и развитию» [33], представившая 27 принципов для достижения устойчивого развития. Кроме того, утверждены документы, такие как «Конвенция ООН по биологическому разнообразию» с целью сохранения и ответственному использованию биологического разнообразия Земли и генетических ресурсов. Также была утверждена «Рамочная конвенция ООН по изменению климата» (UNFCCC) [34], которая направлена на борьбу с изменением климата и уменьшением концентрации парниковых газов. Это привело к принятию Киотского

протокола в 1997 году, обязывающего страны сокращать выбросы парниковых газов. Затем ежегодно проводились конференции Сторон Конвенции, на которых было принято Соглашение Парижской конференции по изменению климата в 2015 году [30].

В 2012 году прошли две конференции – «Рио+20» и «Стокгольм+40», организованные Организацией Объединенных Наций, они также подчеркивали важность перехода к устойчивому развитию. Глобальное сообщество продемонстрировало свою решимость достичь этого изменения. Основным результатом конференции «Рио+20» стало принятие декларации под названием «Будущее, которое мы хотим», которая подчеркивает основные аспекты устойчивого развития, признает опасность настоящей траектории развития и необходимость радикальных изменений.

Таким образом, концепция устойчивого развития на макроуровне проходила свое становление с середины 1950-х до середины 1990-х годов. За этот период концепция устойчивого развития претерпела значительные изменения, изменив фокус с экологического аспекта – рациональное природопользование, до расширенного круга социальных, экономических и экологических вопросов.

Можно сказать, что по настоящему актуальной концепция устойчивого развития стала только лишь в начале 1990-х годов. К началу же XXI века она стала основополагающим вектором для большинства международных правительственных и общественных организаций, интеграционных ассоциаций и правительств отдельных стран, в том числе и России, которые поставили данную концепцию в основу как внутренней, так и внешней политики.

На текущем этапе концепция устойчивого развития включает в себя набор принципов и ценностей, к главным компонентам устойчивого развития относят:

– экологический – сохранение целостности экологической системы, ее способности к самовосстановлению; охрана окружающей среды; сбалансированная система потребления; переработка отходов;

– социальный – обеспечение сбалансированной экономики и социальной сферы; доступность социальных программ и ресурсов для всех групп населения; сохранение принципа равенства; сохранение социальной и культурной стабильности;

– экономический – обеспечение экономического роста, повышение эффективности экономики с учетом принципа «сохранения прав на ресурсы для будущих поколений».

В настоящее время существует множество подходов, как к определению понятия «устойчивое развитие», так и к концепциям его практического применения в целом. Как было показано выше, изначально подходы к устойчивому развитию были сконцентрированы на достижении устойчивости отдельных направлений: экономического роста, сохранения окружающей среды, удовлетворения социальных потребностей населения. Однако, с течением времени подход к данной концепции как в теории, так и на практике трансформировался с учетом новых научных достижений, осознания мировым сообществом необходимости комплексного подхода к интеграции отдельных проблем в единый комплекс вызовов, вставших перед человечеством.

Для более глубокого понимания сути концепции устойчивого развития необходимо рассмотреть ключевые подходы к ее интерпретации, представленные в таблице 1.

Анализ подходов к интерпретации концепции УР показал, что на сегодняшний день не существует единого общепризнанного научного определения. Изначальное определение УР, признанное учеными всего мира, звучит следующим образом: «модель движения вперед, при которой достигается удовлетворение жизненных потребностей нынешнего поколения людей без лишения будущих поколений такой возможности» [50]. Данное

базовое понятие является скорее фундаментом к интерпретации концепции устойчивого развития учеными и практиками, на основании чего и существует множество подходов к практическому применению данной концепции в различных реалиях.

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 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 г. – 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

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4
«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
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 по материалам [7; 13; 14; 17; 20; 22; 23; 25; 156; 167; 175].

В основе концепции устойчивого развития лежит *концепция союза заинтересованных сторон*, разработанная Э. Фриманом в XX веке. В рамках данного подхода считается, что устойчивое развитие организации во многом зависит от качества взаимоотношений с различными группами стейкхолдеров компании с целью достижения целей по устойчивому развитию компании [175].

Эколого-системный подход приоритизирует вопросы экологии и охраны окружающей среды, в то время как социальная и экономическая сфера противопоставлены экологической сфере и воспринимаются в качестве угрозы, данный подход активно развивался на начальном этапе становления концепции УР.

Основоположниками *концепции «слабой» и «сильной» устойчивости* стали американские экономисты Г. Дейли и Р. Костанза в своей работе «Природный капитал и устойчивое развитие» авторы дают определение концепции устойчивого развития как «концепция без роста». По их мнению, важно учитывать ограниченность природных ресурсов, а также учитывать вклад нематериальных ценностей в развитие [170]. Американские экологические экономисты считали, что стоимостная оценка экосистемных товаров и услуг, а также экономический учет является важным условием достижения устойчивого развития.

Рассматривая концепцию «сильной» и «слабой» устойчивости Е.А. Старикова пишет, что экологическая устойчивость требует строгого ограничения экономической активности компаний, а именно: ограничения потребления, минимизации замены природного капитала искусственным, жесткому ограничению или исключению экономического роста в целях сохранения ресурсов. Таким образом, подходя к уравниванию прав природы и человека с приоритетом первого субъекта [148].

Триединая концепция устойчивого развития начала свое развитие на базе Римского клуба и позволила помимо экологического направления рассмотреть аспекты экономического и социального развития. Один из основоположников данного подхода – Эдвард Барбье, в своей работе отмечает, что ключевыми для любого развития являются три системы: экологическая система, экономическая система и социальная система [166]. По мнению ученого, устойчивое развитие может быть реализовано только при поддержании баланса всех трех его направлений, которые способствуют усилению друг друга.

Приверженцы *кластерного подхода* М. Портер, М. Креймер считают, что на практике применить УР можно только с помощью организации «кластеров» или концентрированных по географическому признаку групп взаимодействующих коммерческих организаций и относящихся к их деятельности организаций. Основой данного подхода служит концепция корпоративного гражданства, а его принципы отражены в теории формирования всеобщих ценностей. Основная цель кластера – рост конкурентных преимуществ, входящих в него компаний, и распределение выгоды среди всех стейкхолдеров. Иными словами, кластерный подход анализирует проблемы устойчивого развития на микроуровне и мезоуровне, кроме того в определенной степени способствует развитию принципов концепции корпоративной устойчивости [16]. Кластерный подход к устойчивому развитию довольно детально рассмотрен Т.А. Бузыкиной, которая отмечает, что «наличие кластера позволяет национальной отрасли

поддерживать свое преимущество, а не отдавать его тем странам, которые более склонны к обновлению. Наличие целого кластера отраслей ускоряет процесс создания факторов там, где имеется группа внутренних конкурентов» [115].

Американским экономистом и предпринимателем Д. Элкингтоном был предложен другой подход – *концепция корпоративной устойчивости*. Он рассматривал УР через призму устойчивого развития коммерческой организации [174]. Сторонники данного подхода оказывают особое внимание устойчивому развитию с точки зрения корпорации, проводя анализ и учитывая риски и выгоды, которые предлагаются бизнесу. Отличительной чертой данного подхода является переход на микроуровень экономики, до этого концепция устойчивого развития, как правило, рассматривалась на макроуровне.

К современным подходам реализации концепции устойчивого развития относят – *«От колыбели до колыбели»* и *«Сознательный капитализм»*. В рамках данных подходов определяют цели устойчивого развития на основе «осознанного бизнеса», рассматривая корпорации не как предприятия по извлечению прибыли, а как ответственные сообщества. Так, Ю.Ю. Петрунин и В.М. Пурлик в своем исследовании указывают на то, что социальная ответственность корпораций должна строиться на ориентации стратегии к производству благ для всех заинтересованных сторон [144].

Таким образом, значительный вклад в формирование, изучение и развитие теории устойчивого развития, ее сущности, принципов и форм реализации внесли такие зарубежные авторы: 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. Хокерте, Р. Штойрер, Д. Элкингтон (развитие

концепции корпоративной устойчивости), М. Креймер, А. Кэррол, М. Портер (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, 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 многие другие.

На современном этапе развития разработанная экспертами Римского клуба концепция триединого подхода, является базовой концепцией реализации практики устойчивого развития, однако, ее трактовка продолжила развиваться, что привело к появлению и формированию *ESG-концепции*. Первое упоминание аббревиатуры ESG произошло в 2005 году на конференции «Who Cares Wins» в докладе «Investing for Long-Term Value» [88]. Согласно этому докладу ESG-концепция объединяет три ключевых компонента: экологический, социальный и управленческий аспект.

Д. Сакс – американский экономист добавил управленческий аспект к трем традиционно выделяемым основным элементам устойчивости. По его мнению, включение управленческого аспекта играет важную роль, так как наука продвигает развитие устойчивого развитие, а «политика» (управление) служит сдерживающим фактором. В своей работе «The Age of Sustainable Development» автор раскрывает тему решения глобальных проблем человечества (голод, бедность, климатические проблемы и другие) с помощью практических инструментов, метрик с целью достижения целей устойчивого развития [22].

Таким образом, включение управленческого аспекта в триединую концепцию устойчивого развития привело к формированию нового триединого *ESG-подхода* в начале 2000-х годов.

ESG-концепция в сокращенном варианте от английских слов представляет собой «Environmental, Social and Governance», каждое слово характеризует структуру повестки концепции, элементы которой определяют векторы ответственности, которые ставятся перед компаниями, выбравшими ее в качестве основы. Ряд экспертов, и в том числе С.А. Бондарева, отталкиваясь от буквального значения понятия, соотносят ESG-концепцию прежде всего с изменением модели организации корпоративного управления [114]. При этом отдельные элементы ESG-концепции представляют собой полноценные факторы социально-экономического взаимодействия:

- environmental – экологические факторы, такие как воздействие на окружающую среду, уменьшение выбросов углекислого газа и устойчивое использование ресурсов;

- social – социальные вопросы, такие как отношения компании с обществом и сотрудниками, социальная ответственность и этичность;

- governance – управленческие аспекты, такие как прозрачность, надежность, эффективность управления, состав правления и вопросы корпоративной ответственности.

Стоит отметить, что на сегодняшний день не определен единый подход к определению ESG, так часть российских исследователей в своих работах используют для определения понятие ESG-подход, ESG-повестка (Е.В. Жукова [136], С.Д. Суворова и О.М. Куликова [167] и другие), часть авторов использует для определения ESG-концепция (Ю.Е. Благоев, А.Е. Заборовская [132], Х.П. Харчилава [176] и другие). В данной работе использовано понятие ESG-концепция.

ESG-концепция тесно связана с концепцией устойчивого развития и концепцией корпоративной социальной ответственности и на сегодняшний день не существует общепринятого разграничения между ними. При этом ESG-концепция более применима для корпоративного сектора, так как предполагает использование экологических, социальных

и управленческих показателей с целью оценки корпоративного воздействия и достижения поставленных целей в области устойчивого развития. ESG-концепция больше сфокусирована на специфических рисках и возможностях для компаний, в то время как УР относится к более широким и общим целям, связанным с благосостоянием и развитием общества.

Наиболее активно *ESG-концепция* стала развиваться в 2006 году после принятия Принципов ответственного инвестирования ООН, определяющих ответственное инвестирование как стратегию, которая учитывает экологические, социальные и управленческие факторы в процессе принятия инвестиционных решений, а также в процессе управления компанией.

Таким образом, отсутствие единого подхода к определению концепции устойчивого развития объясняется сложностью и комплексностью концепции, а также наличием разных взглядов со стороны научного сообщества, государства, а также бизнес-институтов. Подходы к концепции устойчивого развития продолжают свое развитие до сих пор, к наиболее современным относится ESG-концепция. Объединяющей чертой концепции УР, КСО и ESG-концепции является учет того факта, что компания действует не только в своих интересах, в частности в интересах акционера, но и в интересах других заинтересованных сторон, а также в интересах общества в целом, только при этих условиях компания способна обеспечить устойчивое развитие, снижая свои финансовые и репутационные риски, обеспечивая долгосрочное конкурентное преимущество.

1.2 Необходимость ESG-трансформации компаний в современной экономике

Глобальная повестка устойчивого развития становится все более актуальной в течение последних 10 лет. Концепция развивается как на корпоративном, так и национальном уровне. В середине 2000-х годов в рамках устойчивого развития активно начала развиваться ESG-концепция,

как уже было сказано в параграфе 1.1. Учет ESG-факторов является важным элементом при принятии инвестиционных решений, так как компании, которые уделяют должное внимание экологическим, социальным и управленческим аспектам, могут демонстрировать более высокую финансовую результативность в долгосрочной перспективе. Оценка учета компанией ESG-факторов стала особенно актуальной среди инвесторов, которые ищут не только выгодные финансовые результаты, но и стремятся вложить свои средства в компании, которые ведут свой бизнес с учетом социальной ответственности и устойчивого развития.

Рассмотрим основные глобальные и национальные события, повлиявшие на развитие ESG-концепции на корпоративном уровне. В 2015 году ООН приняла 17 ЦУР в рамках документа «Преобразование нашего мира: повестка в области устойчивого развития на период до 2030 года» [37]. Реализация глобальных ЦУР не может быть успешно выполнена без привлечения ресурсов, доступных только на уровне системы государственного управления, социально-ответственная модель финансовой системы может быть создана только при обеспечении синергии ресурсов государственного управления, корпоративного управления и социально-экологических факторов. Так, принятие ЦУР на глобальном уровне способствовало развитию ESG-концепции в корпоративном секторе, так как компании начали использовать ЦУР как инструмент оценки деятельности в направлении устойчивого развития, а также раскрывать информацию по их достижению в нефинансовой отчетности с целью повышения своей инвестиционной привлекательности.

Подписание Парижского соглашения в 2016 году участниками Рамочной конвенции ООН стало важным шагом в развитии экологической составляющей ESG-концепции, а также развитии тренда на декарбонизацию экономик. Ключевая цель Парижского соглашения – снизить содержание углекислого газа в атмосфере. Ратификация Парижского соглашения по климату в Российской Федерации произошла 23 сентября 2019 года.

При этом в 2016 году Президент Российской Федерации – В.В. Путин принял ряд Поручений, формирующих комплексную повестку с целью перехода к экологически устойчивому развитию, а также включающую в себя основные направления:

- экологически устойчивое развитие территорий;
- повышение энергоэффективности и использование возобновляемых источников энергии;
- развитие переработки отходов;
- применение «зеленых» финансовых инструментов;
- развитие эко-образования и эко-волонтерства;
- использование нефинансовой отчетности и другое.

Стоит отметить, что развитие экологической политики в Российской Федерации происходило в несколько этапов и продолжается до сих пор, представлено в таблице 2. Условно можно выделить три этапа развития, которые определены на базе основных векторов в направлениях развития экологической политики: на первом этапе (1992-2000 гг.) законы были сфокусированы на природоохранную и природоресурсную деятельность, направленную на обеспечение сохранности природных ресурсов, предотвращение природных, техногенных катастроф; на втором этапе (2001-2015 гг.) экологическое право уже включило в себя регулирование вопросов, связанных с утилизацией и переработкой отходов; на третьем этапе (2017-2023 гг.) основное внимание направлено на достижение низкоуглеродного следа, а также обеспечение устойчивого развития Российской Федерации.

Важным этапом развития устойчивого развития в России стало определение Национальных целей развития России до 2030 года (Указ Президента № 474 от 14.07.2020 г.). В качестве Национальных целей развития России до 2030 года были определены:

- сохранение населения, здоровье и благополучие людей;
- возможности для самореализации и развития талантов;

- комфортная и безопасная среда для жизни;
- достойный, эффективный труд и успешное предпринимательство;
- цифровая трансформация;
- региональное развитие.

Принятие Федерального закона «Об ограничении выбросов парниковых газов» от 02.07.2021 № 296-ФЗ заложило основу формирования рынка учета парниковых газов и торговли углеродными единицами.

Таблица 2 – Развитие экологической политики в Российской Федерации

Годы	Регламентирующие документы	Направление экологической политики
2017-2023	<ul style="list-style-type: none"> – Указ Президента Российской Федерации от 19.04.2017 № 176 «О Стратегии экологической безопасности Российской Федерации на период до 2025 года» – Постановление Правительства Российской Федерации от 21.09.2019 № 1228 «О принятии Парижского соглашения» – Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» – Указ Президента Российской Федерации от 4.11.2020 № 666 «О сокращении выбросов парниковых газов» – Федеральный закон Российской Федерации «Об ограничении выбросов парниковых газов» от 02.07.2021 № 296-ФЗ (последняя редакция) – Распоряжение Правительства Российской Федерации от 29.10.2021 № 3052-р «О Стратегии социально-экономического развития Российской Федерации с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 года» – Постановление Правительства Российской Федерации № 1441 от 18.08.2022 «О ставке платы за превышение квоты выбросов парниковых газов в рамках проведения эксперимента по ограничению выбросов парниковых газов на территории Сахалинской области» – Постановление Правительства Российской Федерации от 08.02.2022 № 133 «Об утверждении Федеральной научно-технической программы в области экологического развития Российской Федерации и климатических изменений на 2021 - 2030 годы» 	Развитие низкоуглеродной экономики; устойчивое развитие

Источник: составлено автором.

Кроме того, важной вехой в развитии ESG-концепции в России стало принятие зеленой таксономии и рекомендаций Банка России по раскрытию нефинансовой информации публичными корпорациями. В 2021 году Правительство Российской Федерации совместно с «ВЭБ.РФ» разработало таксономию «зеленых» проектов, основная цель которой – финансирование экологических проектов, которые решают вопросы, связанные с сокращением

выбросов углекислого газа, повышают вторичный оборот материалов, направлены на восстановление биоразнообразия и другое.

Таким образом, рост регуляторных инициатив, а также признание значимости устойчивого развития на национальном уровне закрепило развитие ESG-концепции на корпоративном уровне. В этой связи с целью достижения перехода к устойчивому развитию на национальном уровне перед компаниями стоит сложная задача по решению вызовов, стоящих перед бизнесом.

К ключевым вызовам можно отнести:

- использование новых экологических технологий;
- использование инструментов «зеленого» финансирования;
- интеграция ESG-принципов в бизнес-процессы компании;
- переход к «зеленым» бизнес-моделям;
- решение социальных проблем;
- учет выбросов парниковых газов и другое.

С целью решения данных вызовов и достижения поставленных целей в области устойчивого развития российские компании все чаще начали использовать ESG-концепцию и начинать процесс ESG-трансформации компании.

Различные аспекты ESG-концепции, такие как: трактование понятия, направления развития, специфика реализации рассмотрены в современных зарубежных научных трудах Д. Брауна, К. Долан и другие. В монографии «ESG Matters» авторы исследуют возможности выхода предприятий из корпоративного вакуума в окружающую среду. Авторы считают, что сохранения внимания компаний к ESG-факторам повышает их конкурентное преимущество. При раскрытии теоретических положений исследования авторы делают особенный акцент на экологический компонент ESG-концепции, рассматривая его как приоритетный [18].

Среди российских авторов к проблеме теоретического обоснования ESG-концепции и ESG-трансформации обращаются: О.В. Андреева,

Б.С. Батаева, И.Ю. Беляева, С.Н. Бобылев, Т.В. Захарова, П.А. Кирюшина, Н.Р. Кошкина, а также С.А. Стрижов, Х.П. Харчилава, Ю.М. Цыгалов. В статье О.В. Андреевой проводится комплексный анализ сущности «зеленой» экономики, частью которой является ESG-трансформация. Вклад автора в исследование проблемы заключается в уточнении трактовок таких понятий, как: «зеленое инвестирование», «зеленые финансы» с последующим их разграничением с традиционными терминами инвестирования и финансирования [96].

Коллективное исследование С.Н. Бобылева, П.А. Кирюшиной и Н.Р. Кошкиной также затрагивает аспект «зеленого» финансирования в экономике. Помимо уточнения ключевых теоретических положений, связанных с проблемой исследования, экономисты ведут анализ вопросов, относящихся к идентификации «зеленого» финансирования, и выделяют те проблемы, которые способны затруднить внедрение данного способа финансирования в компаниях. Отдельно затрагивается фактор взаимодействия государства и «зеленого» финансирования [112].

Отдельные аспекты применения инструментов «зеленого» финансирования при обеспечении устойчивого развития экономической системы и следования ESG-принципам рассматривались также в коллективных исследованиях Л.В. Крыловой, А.А. Прудниковой, Н.В. Сергеевой [132]. В коллективном исследовании Т.Н. Седаш, Е.Б. Тютюкиной и И.Н. Лобановой определяются актуальные направления для развития «зеленых» проектов зарубежными и российскими компаниями. К приоритетным направлениям, по мнению авторов, относятся: ядерная энергия, гидроэнергетика, биоэнергетика, транспорт и логистика, IT. В перечень направлений входит также ритейл индустрия, однако, авторы отмечают, что настоящая сфера бизнеса исследована на уровне устойчивой экономики недостаточно полноценно [146].

В целом большинство авторов аргументированно доказывают, что определение деятельности компании в области ESG находится

в зависимости от политической активности региона, а также общей направленности политических взглядов органов государственного управления и граждан.

В свою очередь, среди отечественных экономистов вопросы государственного регулирования ESG рассматриваются в трудах Э.Н. Гавриловой [119], В.В. Еремина [123] и других. Обращаясь к теме государственного регулирования ESG, Э.Н. Гаврилова анализирует опыт крупнейших российских компаний, таких как: «Газпром», «Сбербанк», «Альфа-Банк» и другие. В том числе акцент делается на роли «ВЭБ.РФ» как участника развития государственной системы «зеленого» финансирования, а также выделяются основные проблемы, которые препятствуют налаживанию сбалансированной системы регулирования. В.В. Еремин при раскрытии данной проблемы подробно анализирует инструменты «зеленого» финансирования, среди которых выделяет: бюджетное финансирование, корпоративное финансирование, акционерное финансирование, «зеленые» облигации и так далее.

Также в научной литературе в качестве одного из аспектов активно рассматривается проблема взаимосвязи ESG-факторов с характеристиками стратегии корпоративного управления. Обозначенное направление исследований феномена ESG достаточно развито среди как зарубежных, так и российских авторов. Б.С. Батаева [100], Х.П. Харчилава [157], в своих работах рассматривают вопросы интеграции ESG-критериев в российскую практику корпоративного управления. Вопрос, на который стремятся дать ответ исследователи, заключается в том, находятся ли во взаимной зависимости ESG-показатели отчетности и финансовые показатели компании, а также рассматриваются основные преимущества внедрения ESG-принципов в систему корпоративного управления компании.

В своей работе «Политики и процедуры ESG-преобразований российских компаний» Ю.М. Цыгалов, С.А. Стрижов рассматривают основные предпосылки, влияющие на переход компаний

к ESG-трансформации, в качестве ключевых выделены: введение «углеродного» налога в развитых странах, а также ограничений на выбросы парниковых газов в Российской Федерации; введение трансформационных проектов по устойчивому развитию и другое [160].

Среди зарубежных научных трудов в области ESG-трансформации, интерес представляет коллективное исследование, составленное американскими экономистами С. Гилланом, А. Кохом и Л. Старксом [177].

На основе комплексного анализа авторы выделяют рыночные характеристики, оказывающие непосредственное воздействие на развитие принципов ESG-трансформации. К таким характеристикам данные авторы относят: уровень экономического развития страны, объем гражданских свобод (и прежде всего свобод участников рыночных отношений), национальный фактор, политические взгляды населения, социальный капитал региона, объемы частной и государственной собственности, стиль управления компаниями, социально-демографические характеристики сотрудников, расположение компаний. Данные специалисты при рассмотрении факторов, способных оказать воздействие на ESG-трансформацию, отдают предпочтение характеристикам, связанным с политической и экономической географией.

Обзор исследований, представленных в научной литературе для описания сущности и основных элементов ESG-трансформации компаний, показал, что на текущий момент нет единого подхода к определению сущности данного понятия. Существующие подходы, направленные на уточнение значения термина «ESG-трансформация», представлены в таблице 3.

Анализ теоретических подходов зарубежных и российских авторов, направленных на раскрытие значения термина «ESG-трансформация», позволяет сформулировать авторское определение. Так, под *ESG-трансформацией* подразумевается комплексный,

многоступенчатый процесс интеграции ESG-принципов в бизнес-процессы компании с целью обеспечения ее устойчивого развития.

Таблица 3 – Подходы к определению «ESG-трансформации»

Определение ESG-трансформации	Автор
«ESG-трансформация — это сложный и многоступенчатый процесс, затрагивающий ключевые сферы деятельности компании»	Центр устойчивого развития Школы управления СКОЛКОВО
«ESG-трансформация — процесс внедрения принципов ESG в стратегические и операционные аспекты бизнеса»	Консалтинговая компания KPMG
«ESG-трансформация — системные изменения компании или организации посредством интеграции экологических, социальных, управленческих и экономических факторов в соответствии с подходом ESG и концепцией устойчивого развития в процессы оценки и принятия решений во всех сферах деятельности на всех уровнях»	Политика в области социальной и экологической ответственности, корпоративного управления и устойчивого развития, ПАО Сбербанк
«ESG — инструмент оценки эффективности движения к целям устойчивого развития. Если мы говорим о выстраивании системы управления, надо понимать ту рамку и те метрики, с помощью которых нужно двигаться вперед. ESG 1.0 — это методология, ESG 2.0 — это корпоративная культура, которая пронизывает все уровни управления в компании и все активы»	Анна Белова, заместитель Председателя Совета директоров, Неисполнительный директор, Председатель Комитета по устойчивому развитию и связям с инвесторами АФК Система

Источник: составлено автором по материалам [54; 56; 75; 77].

Таким образом, на фоне тренда на декарбонизацию экономик, законодательных ограничений, развития инструментов «зеленого» финансирования, роста осознанности людей в вопросах устойчивости и ответственности по отношению к планете и обществу, а также повышения интереса инвесторов к устойчивым практикам развития компаний, все больше корпораций начинают осознавать необходимость внедрения и интеграции ESG-концепции в свою стратегию бизнеса, а также начинают процесс ESG-трансформации.

По итогам проведения теоретического анализа, направленного на уточнение происхождения, сущности и содержания, а также необходимости ESG-трансформации в зарубежной и российской научной литературе, следует отметить, что единого концептуального подхода выработано не было. Зарубежные авторы особое внимание уделяют фактору

государственного управления и социально-демографическим показателям, институциональным аспектам, а также связи со стоимостью компании. Среди российских авторов преобладают исследования, посвященные новым возможностям и минимизации рисков у компаний, влиянию ESG-критериев на стоимость компании, интеграции ESG в корпоративное управление. Обзор исследований позволил выявить недостаток работ, в которых авторы рассматривали бы инструменты ESG-трансформации компаний с учетом отраслевой специфики.

1.3 Особенности управления устойчивым развитием в ритейл компаниях

Вопросы, связанные со спецификой управления устойчивым развитием ритейл компаний, становятся все более актуальными. Однако, в экспертной литературе особенности КСО и устойчивого развития в ритейл компаниях на сегодняшний день представлены слабо, что объяснимо относительно недавним развитием практик устойчивого развития у ритейл компаний и подтверждает актуальность данного исследования.

Зарубежные авторы только последние годы начали публиковать статьи, посвященные вопросам устойчивого развития ритейл компаний. В своей статье Ю. Ким, Вон Му Хур, Л. Ли рассматривают влияние участия клиентов в мероприятиях КСО компании на эмоциональную приверженность клиента к компании, понимание практик КСО, а также развитие корпоративного бренда и укрепление репутации компании [179].

В коллективной работе «Устойчивый ритейл» авторы описывают роль ритейл компаний в экономике замкнутого цикла. Авторы подчеркивают важность развития устойчивой цепочки поставок у ритейл компаний. В работе выделены пять ключевых препятствий, мешающих построить системную работу устойчивой цепочки поставок: ориентация на краткосрочный

результат; фокус на одной заинтересованной стороне; внутренние изменения; одноразовые инициативы; ориентация на заимствование практик УР.

Традиционно лидерами в области практик устойчивого развития в России являлись компании, связанные с металлургией, нефтедобычей и химической промышленностью, а также банки. Большее количество компаний в ESG-рэнкинге рейтингового агентства RAEX по итогам 2022 года относятся к отраслям черная металлургия (37 компаний или 23%), агрохимикаты (26 компаний или 16%), банки (21 компания или 13%). Из 160 компаний рэнкинга лишь 9 компаний относятся к сфере розничной торговли, что составляет 5% компаний рэнкинга [76].

Розничный сектор России был включен в повестку дня ESG относительно недавно, что объясняется отсутствием фокуса на устойчивом развитии и ESG-трансформации у ритейл компаний до 2020 года. Это также подтверждается отсутствием ритейл компаний в системах оценки устойчивого развития и ESG-трансформации, а также в индексах устойчивого развития Российского союза промышленников и предпринимателей (далее – РСПП). Согласно индексу «Ответственность и открытость» РСПП на 2021 год, розничный сектор занимает только 10 место из 12 секторов [52].

Хотя розничная торговля не является отраслью, которая вызывает наибольшие экологические проблемы, она все же имеет важные задачи, которые необходимо решать в рамках устойчивого развития. Например, ритейлеры должны стремиться к уменьшению потребления и сокращению отходов, а также использованию экологически чистых технологий и снижению выбросов в атмосферу от автотранспорта при логистике. Они также должны бороться с нищетой и обеспечивать достойную оплату труда для населения, заниматься образованием в сфере устойчивого развития и другое.

В июне 2019 года ключевые игроки рынка розничной торговли подписали «Меморандум об устойчивом развитии и улучшении

экологических практик» с поддержкой отраслевых ассоциаций, таких как Ассоциация компаний интернет-торговли и Ассоциация компаний розничной торговли при поддержке Всемирного фонда дикой природы. Это важный шаг в направлении совместных усилий по устранению неблагоприятного воздействия розничного сектора на экологию в России. Хотя не все ритейлеры принимали участие в подписании документа, направления экологических инициатив, реализуемых компаниями в рамках их ESG стратегий и программ устойчивого развития достаточно схожи.

Основным драйвером развития практик устойчивого развития у ритейл компаний выступает – современный потребитель, который в последние годы чаще делает свой выбор в пользу компаний, которые следуют принципам устойчивости. Розничная торговля – это одна из немногих отраслей, где потребители могут «голосовать» напрямую, покупая товары у компаний, которые поддерживают устойчивое развитие и производят экологически чистые продукты.

Кроме того, компании, которые включают принципы устойчивого развития в свою стратегию, вносят вклад в достижение Целей устойчивого развития ООН, обычно имеют большую лояльность со стороны своих сотрудников. Поэтому активное участие компаний в процессе создания устойчивой среды может помочь снять проблему текучести кадров в данной отрасли.

Особенности управления устойчивым развитием у ритейл компаний связаны со следующими инструментами управления УР:

- создание и реализация стратегии УР на основе ЦУР;
- создание «зеленой» бизнес-модели компании;
- интеграция принципов УР в бизнес-процессы;
- управление стейкхолдерами;
- управление ответственными цепочками поставок;
- управление персоналом.

Первым инструментом управления, устойчивым развитием компании является создание и реализация стратегии устойчивого развития с учетом интеграции ЦУР. Институт исследования развивающихся рынков «Московской школы управления СКОЛКОВО» в работе «Переворот устойчивости» К. Новак и Н. Зайцева предложили классификацию целей устойчивого развития, в которой выделены три условные группы целей: «макроэкономические ЦУР», которые призваны решать вопросы, связанные с экономическим ростом, занятостью и бедностью (ЦУР 1; 5; 8; 10; 11; 16; 17), «отраслевые ЦУР», актуальные для компаний, представляющих профильные индустрии (ЦУР 2; 3; 4; 6; 7; 9; 14; 15), а также ЦУР, которые приобрели статус «обязательных для бизнеса», так как данные принципы стали общепринятой практикой (ЦУР 5; 12; 13) [140]. В таблице 4 представлена классификация ЦУР по степени значимости для бизнеса, а также выделены специфические «отраслевые ЦУР» для ритейл компаний.

Таблица 4 – Классификация ЦУР по степени значимости для бизнеса

«Макроэкономические ЦУР»	«Отраслевые ЦУР»	«Отраслевые ЦУР» для ритейла	«Обязательные для бизнеса ЦУР»
1 – Ликвидация нищеты	2 – Ликвидация голода	2 – Ликвидация голода	5 – Гендерное равенство
5 – Гендерное равенство	3 – Хорошее здоровье и благополучие	3 – Хорошее здоровье и благополучие	12 – Ответственное потребление и производство
8 – Достойная работа и экономический рост	4 – Качественное образование	8 – Достойная работа и экономический рост	13 – Борьба с изменениями климата
10 – Уменьшение неравенства	6 – Чистая вода и санитария	12 – Ответственное потребление и производство	
11 – Устойчивые города и населенные пункты	7 – Недорогостоящая и чистая энергия		
16 – Мир, правосудие и эффективные институты	9 – Индустриализация, инновации и инфраструктура		
17 – Партнерство в интересах устойчивого развития	14 – Сохранение морских экосистем		
	15 – Сохранение экосистем суши		

Источник: составлено автором по материалам [140].

В качестве наиболее важной ЦУР для продуктовых ритейл компаний выступает ЦУР 2 «Ликвидация голода». Продовольственное благополучие и борьба с голодом является приоритетом номер один для компаний продуктового ритейла. Для ритейл компаний к наиболее значимым и распространенным ЦУР относят: ЦУР 3 «Хорошее здоровье и благополучие», ЦУР 8 «Достойная работа и экономический рост», ЦУР 12 «Ответственное потребление и производство» [153].

Специфика управления УР ритейл компаний во многом связана с работой со стейкхолдерами, включающей в себя процесс идентификации, анализа и управления заинтересованными сторонами.

Следующий инструмент управления устойчивым развитием компании – изменение или переход на «зеленую» бизнес-модель. Говоря об отраслевых особенностях устойчивого развития для ритейл компаний, стоит рассмотреть подход к построению «циркулярной» и «регенеративной» бизнес-моделям, который внедряют международные ритейл компании в процессе ESG-трансформации.

На сегодняшний день бизнес-модель компании становится одним из инструментов «экологизации» бизнеса. Одним из ключевых факторов экологизации являются инновации, которые заложили основу появления предпосылок циркулярной (циклической экономики). Этапы появления инноваций и их влияние на появление новых отраслей представлены на рисунке 1.

Появление инноваций, связанных с шестой волной определило появление регенеративной, циклической моделей бизнеса и экономик, которые считаются переходными к биоэкономике. Биоэкономика направлена на переход от линейной экономики к экономике замкнутого цикла, материальной основой которой становятся органические вещества [130]. Биоэкономика направлена на соблюдение баланса между ограниченными ресурсами и обеспечением непрерывного развития человечества.



Источник: составлено автором по материалам [130].

Рисунок 1 – Волны инноваций

Кэрл Сэнфорд – автор книги «Регенеративный бизнес» и основатель «Сообщества по развитию регенеративного бизнеса» считает, что «регенерация – это наращивание способностей» [19, с. 5]. Для бизнеса важно обладать системным видением. Регенерирующая активность состоит из двух ключевых элементов: первое – это восстановление, обновление или исцеление систем; второе – это повышение способности этих систем к самовосстановлению. Если бизнес ориентируется на решение данных задач, то он является регенеративным. Данный подход позволяет выровнять деловые цели с общественными и «увеличить создание ценности в долгосрочной перспективе. «Регенеративная компания» стремится увеличить свой социально-экологический вклад путем влияния на здоровье людей, сообщества и планету в целом. Тогда как устойчивая организация стремится просто уменьшить свой экологический след» [152].

Стоит отметить, что концепция регенеративной экономики схожа с концепцией как «циркулярной» экономики (экономика замкнутого цикла),

так и «зеленой» экономики. Основные черты названных концепций приведены в таблице 5.

Таблица 5 – Сравнение концепций «зеленой», «циркулярной» и «регенеративной» экономик

Концепция	Основные направления и черты
«Зеленая» экономика (ООН, 2012 г.)	<p>Основные направления:</p> <ul style="list-style-type: none"> – внедрение возобновляемых источников энергии; – совершенствование системы управления отходами; – совершенствование системы управления водными ресурсами; – развитие «зеленого» транспорта; – органическое земледелие в сельском хозяйстве; – энергоэффективность в ЖКХ; – сохранение и эффективное управление экосистемами. <p>Черты «зеленой» экономики:</p> <ul style="list-style-type: none"> – возобновляемая энергия; – зеленое строительство; – экологичный транспорт; – управление водными ресурсами; – управление отходами; – землеустройство
Циркулярная экономика (впервые предложен Эллен Макартур, 2015 г.)	<p>Циркулярная экономика базируется на трех основных составляющих экономической системы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – поставщики ресурсов; – переработчики отходов; – источники полезности. <p>Данная экономика выступает за циклическое использование ресурсов в процессе создания, поставки и потребления производимых продуктов</p>
Регенеративная экономика (впервые предложен Дж. Фуллертоном, 2015 г.)	<p>Регенеративная экономика предполагает взаимосвязь всего живого, устойчивые потоки денежных ресурсов, информации, товаров на всех уровнях отношений. Основной принцип – осуществление ответственного производства товаров.</p> <p>Основные направления:</p> <ul style="list-style-type: none"> – рациональное использование ресурсов; – инновации; – устойчивая среда; – биоразнообразии; – сотрудничество

Источник: составлено автором по материалам [152].

Как следует из приведенных в таблице 5 данных, «регенеративная экономика отличается от «зеленой» тем, что она не решает проблемы, а создает изначально здоровые системы по аналогии с существующими в природе, в которых благополучие и устойчивость на всех уровнях становятся естественными» [152].

Т.В. Захарова под «зеленой экономикой» понимает: «экономику, направленную на повышение благосостояния людей и обеспечение

социальной справедливости» [126]. Циркулярная экономика, предложенная Эллен Макартур в 2011 году, основана на принципах возобновления ресурсов, переработки вторичного сырья, а также перехода от ископаемого топлива к использованию возобновляемых источников энергии. Она предполагает сотрудничество между производителями и партнерами в цепочках производственной деятельности. В рамках данного подхода: отходы одних предприятий должны становиться сырьем для других с учетом соответствия их параметров для дальнейшего использования. В работах российских авторов – В.Д. Александровой, Д.В. Валько описаны особенности «зеленой» бизнес-модели, построенной на основе циркулярной модели экономики. Отличительной чертой циркулярной бизнес-модели является создание ценности для большего числа стейкхолдеров, а также учет выгоды как для общества, так и для окружающей среды [95; 116].

«К отличительной черте регенеративной экономики относится ориентация на инновации и технологии, кроме того, основная задача регенеративного подхода состоит не в борьбе с отходами, а в эффективном их преобразовании и внедрении механизмов для их предотвращения. Регенеративный подход предполагает балансирование коммерческих интересов с интересами природы, конкуренцию с сотрудничеством, устойчивость с эффективностью. Данный подход призван выровнять цели бизнеса с общественными интересами и увеличить создание ценности в долгосрочной перспективе. Что позволяет сделать вывод, что регенеративный подход более продвинутый и совершенный с точки зрения взаимодействия человека и природы. С практической точки зрения данный подход означает применение циркулярных инновации, принципиально новых технологических решений, основанных на работе с анализом больших данных, внедрении новых ИТ-решений и прочее» [152].

В качестве ключевых компонентов регенеративного подхода могут быть выделены: щадящее использование природных ресурсов, сокращение отходов и выбросов CO₂ за счет повторного использования и переработки материалов

и упаковки, внедрение инновационных технологий, учитывающих использование и восстановление природных ресурсов.

«Зеленые» бизнес-модели, бизнес-модели циркулярной экономики систематизированы в работах Н. Батовой, П. Сачек, И.Ц. Точицкой [102], В.Д. Александровой [95], О.В. Кожевиной [131] и другие. Бизнес-модель, построенная на основе изученных теоретических моделей и практики на основе регенеративного подхода для компаний ритейла, предложена в главе 3.

Интеграция принципов УР в бизнес-процессы компании также является инструментом управления устойчивым развитием компании. Интеграция принципов УР в бизнес-процессы компании, связанные с управлением, рыночной, операционной, инновационной и инвестиционной, финансовой деятельностью компании, оказывает влияние на все шесть видов капитала: финансовый, производственный, интеллектуальный, человеческий, социально-репутационный, а также природный.

К ключевым бизнес-процессам ритейл компании относят: работа с поставщиками; работа с персоналом; маркетинг и продажи; производство собственных торговых марок; логистика; финансы и инвестиции.

Внедрение принципов УР в бизнес-процессы ритейл компаний позволяет создавать ответственные цепочки поставок, развивать «зеленую» логистику, работать с эко-ассортиментом товаров, использовать инструменты «зеленого» финансирования, внедрять инновационные технологии в работе с отходами и другое.

Следующий инструмент управления устойчивым развитием ритейл компаний – это управление стейкхолдерами. На начальном этапе происходит выделение-идентификация ключевых групп стейкхолдеров для компании. Впервые теория стейкхолдеров была сформулирована Э. Фрименом – американский ученый и экономист, в 1984 году. В своей работе «Стратегический менеджмент: концепция заинтересованных сторон» Э. Фримен дает определение термину «стейкхолдеры», в качестве

стейкхолдеров выступают «лица или группы лиц, оказывающие влияние на деятельность компании, и в свою очередь, подверженные влиянию с ее стороны». Э. Фримен разделяет стейкхолдеров по отношению к организации только на две группы: внешние и внутренние [175].

В классификации американских исследователей Г. Ньюбоулда и Г. Луффмана в работе «Успешная бизнес-политика», представлена авторская классификация стейкхолдеров. Основным критерием для выделения групп стейкхолдеров, по мнению исследователей, выступает их принадлежность к системе предпринимательства. Так, Г. Ньюбоулд и Г. Луффман выделяют следующие группы стейкхолдеров:

- группы влияния, осуществляющие финансирование предпринимательской деятельности;
- менеджеры, руководящие организациями, которые осуществляют предпринимательскую деятельность;
- работники, занятые в предпринимательских структурах;
- экономические партнеры (покупатели, поставщики и другие).

При этом отличительной чертой данной классификации является то, что менеджеры, управляющие компанией, выделены в одну из четырех главных категорий стейкхолдеров.

В период с 2000-2010 гг. было опубликовано большое количество работ с авторскими классификациями, основным критерием для составления которых выступили функции стейкхолдеров в отношении компании. Теория стейкхолдеров развивается до сих пор, на сегодняшний день отсутствует единство взглядов на состав стейкхолдеров и их классификацию. В диссертационной работе А.И. Финогеевой предложена авторская систематизация классификаций стейкхолдеров [47]. В качестве основных критериев для классификации исследователь выбрал – отношение стейкхолдеров к компании, их функции, степень заинтересованности, а также объем влияния стейкхолдеров на компанию. Наиболее распространенные из числа указанных классификаций отражены в таблице 6.

Таблица 6 – Классификация групп стейкхолдеров по функции стейкхолдеров в отношении компании

Автор	Группы стейкхолдеров
Г. Даулинг	- уполномочивающие: государственные органы, акционеры, совет директоров, наблюдательный совет - текущие: сотрудники, поставщики, подрядчики - диффузные: СМИ, НКО, местное сообщество - потребители
Н.В. Андросенко	- стейкхолдеры рынка капитала: акционеры, кредиторы - стейкхолдеры товарного рынка: клиенты, поставщики, органы государственной власти, профсоюзы - организационные стейкхолдеры: сотрудники, менеджмент компании
Г.Н. Константинов	- финансирующие стейкхолдеры: акционеры, инвесторы, кредитные организации - менеджмент - сотрудники - научные организации, учебные заведения - социальные группы внутри и во вне организации: общественные организации, профсоюзы, местные сообщества и другие
Л.М. Никитина	- стейкхолдеры, финансирующие деятельность в области КСО - стейкхолдеры, участвующие в реализации КСО: менеджеры, партнеры, НКО - стейкхолдеры, осуществляющие производство продукции: сотрудники - пользователи и поставщики продукции и услуг компании: потребители, поставщики

Источник: составлено автором по материалам [47].

На основе проведенного анализа подходов к выделению ключевых групп стейкхолдеров, в отношении ритейл компаний могут быть выделены следующие группы заинтересованных сторон:

- 1 группа: клиенты (прямое влияние);
- 2 группа: акционеры, поставщики, сотрудники, менеджмент, органы государственной власти (прямое влияние);
- 3 группа: местные сообщества, некоммерческие организации (далее – НКО), СМИ (опосредованное влияние);
- 4 группа: общество в целом, планета (опосредованное влияние).

В первую группу отнесены клиенты, так как клиенты являются самой многочисленной группой стейкхолдеров и выступают драйвером для внедрения практик устойчивого развития в ритейл компаниях.

Ритейл компании наиболее близкое к потребителю звено, потребители ежедневно совершают покупки в магазинах, и компании могут оказывать прямое воздействие на жизнь своего покупателя, реализовывая стратегию устойчивого развития компании. Все больше компаний внедряют

клиентоцентричный подход, который представляет модель бизнеса, устройство организации, которое обеспечивает предоставление услуг, максимально адаптированных для каждого клиента. Вместе с термином клиентоцентричность компании используют понятие клиентоориентированность – действия, которые направлены на понимание потребности клиента, выполнение требований и стремление превзойти ожидания каждого клиента [142].

В качестве основного направления устойчивого развития для первой группы стейкхолдеров – клиентов, у продовольственных ритейл компаний можно выделить благополучие клиента, включающее в себя ESG-практики по борьбе с голодом и бедностью, обеспечение полноценного рациона нуждающимся, фудшеринг. С целью уменьшения количества продовольственных отходов ритейл компании во многих странах запустили программу «фудшеринга» – это бесплатное перераспределение нераспределенной, но готовой к потреблению еды и продуктов питания. Впервые данная практика появилась в 2012 году в Берлине и активно начала свое развитие в странах Западной Европы. В России практика фудшеринга активно развивается последние 5 лет. А также формирование привычек ответственного потребления и заботы об экологии (экологические программы «эко-упаковка», ответственный сбор и переработка товаров и другие) и формирование привычек правильного питания (создание корзин сбалансированного питания, полки правильного питания).

Пятый инструмент управления устойчивым развитием компании – создание ответственной цепочки поставок. Важность поставщиков как одной из групп стейкхолдеров стала особенно актуальной после выпуска четвертой версии Глобальной инициативы по отчетности (далее – GRI), Руководства по отчетности в области устойчивого развития (далее – G4) и в последующих сериях стандартов GRI, которые были дополнены требованиями по раскрытию цепочки поставок. Согласно требованиям GRI компания должна описать свою цепочку поставок, а также провести оценку

видов экологического воздействия, которое оказывает цепочка поставок компании, и раскрыть информацию о подходах к управлению этим воздействием.

Согласно Глобальному договору ООН устойчивая цепочка поставок – это процесс управления экологическими, социальными, а также экологическими последствиями, включающий в себя поощрение передовой практики управления в течение всего жизненного цикла товара или услуги.

Инициативы в области устойчивой цепочки поставок должны охватывать все процессы работы, начиная от поиска сырья, логистики, а также конечную переработку продукции. Данные процессы можно объединить в три ключевых компонента ответственной цепочки поставок, представлено на рисунке 2.

Стоит отметить, что при построении устойчивой цепочки поставок важным элементом является сотрудничество. Руководителям цепочек поставок различных компаний необходимо сотрудничать и обмениваться информацией при поиске ответственных поставщиков.



Источник: составлено автором.

Рисунок 2 – Три компонента устойчивой цепочки поставок

Кроме того, построение устойчивой цепочки поставок напрямую связано с использованием современных информационных технологий, таких как блокчейн, искусственный интеллект, машинное обучение и другие. Современные технологии позволяют получать необходимую информацию о работе цепи поставок и совершенствовать ее. Реализация планов по развитию устойчивых цепочек поставок в компании невозможна без поставленных целей, регламентирующих внутренних документов и стандартов обязательных к исполнению.

Активное внедрение повестки устойчивого развития в бизнес-секторе уже позволяет охватить позитивной повесткой десятки тысяч компаний, работающих в производственных цепочках ритейла – от сельхозпроизводителей до логистических компаний и дистрибьюторов. Крупнейшие ритейл компании России начинают вовлекают своих поставщиков и создают ответственные цепочки поставок, данный процесс будет только нарастать, что в свою очередь, ведет к позитивному влиянию на множество компаний. К основным преимуществам использования устойчивой цепочки поставок можно отнести:

- контроль затрат;
- минимизация репутационных рисков, развитие лояльности к бренду компании;
- минимизация операционных рисков.

Рекомендации по созданию и управлению ответственной цепочкой поставок представлены в третьей главе.

Шестой инструмент – управление персоналом. Характерными особенностями в работе с персоналом у ритейл компаний являются: большая доля расходов на фонд оплаты труда, а также высокая текучесть персонала.

Интеграция повестки устойчивого развития в корпоративные ценности компании является важной частью развития устойчивой корпоративной культуры компании. Для повышения уровня вовлеченности персонала в проекты устойчивого развития необходимо время, а также топ-менеджмент

компания должен стать ролевой моделью, транслирующей устойчивые ценности компании. Таким образом, компании, ступившей на путь ESG-трансформации особенно важно уделять внимание обучению и развитию персонала и начинать данный процесс необходимо с топ-менеджмента компании.

На сегодняшний день одна из ключевых компетенций лидера – умение предвидеть и сформировать будущее развитие компании. Лидеры бизнеса играют важную роль в принятии правильных стратегических решений для создания устойчивого будущего для своих стейкхолдеров. В этом вопросе большая ответственность лежит на совете директоров (наблюдательной совете) корпораций.

Таким образом, «можно говорить о необходимости создания и развития нового типа лидерства, который позволит реализовать ESG-трансформацию компании и обеспечит ее долгосрочное развитие. Устойчивое лидерство для топ-менеджеров компаний становится одним из инструментов управления устойчивым развитием организации и драйвером ESG-трансформации» [155]. Устойчивое лидерство требует принципиально иного подхода к выбору и развитию лидеров по сравнению с методами, используемыми сегодня в большинстве компаний. Текущая практика управления персоналом в крупных корпорациях обычно ориентирована на более краткосрочную перспективу, решение операционных задач и в меньшей степени ориентирована на решение вопроса по поддержанию долгосрочной устойчивости компании.

В таблице 7 рассмотрены подходы к определению устойчивого лидерства. Стоит отметить, что единого определения устойчивого лидерства на сегодняшний день нет, некоторые компании и авторы используют не только термин «устойчивое лидерство», но и «ответственное лидерство».

Эрик Сланкис в своей статье «Устойчивое мышление, устойчивое лидерство – новый эмоциональный интеллект» выделил десять основ устойчивого лидерства [181]:

- ориентация на изменения: готовность изменить организацию;
- широкое системное мышление: способность взаимосвязи в организации;
- социальное и экологическое сознание: видение роли организации во внешней среде и ее влияния;
- деловая смекалка и надежность: связь устойчивого развития и создания ценности для стейкхолдеров;
- адаптивность: управление и внедрение изменений;
- терпение: приверженность к долгосрочной перспективе;
- навыки реализации: из мысли в действие;
- убедительность: коммуникация и построение взаимоотношений;
- энергия и страсть: способность говорить о видении, поощрять инновации к развитию;
- наставничество и развитие: приверженность к лидерству через развитие людей.

Таблица 7 – Подходы к определению устойчивого лидерства

Автор	Определение
1	2
Christoph Stuckelberger	Ответственное лидерство является ключевым фактором деятельности, успеха, доверия и устойчивости каждой организации. Ответственное лидерство подразумевает ответственное использование власти для определения и достижения этических целей для всех людей, создание и внедрение определенных ценностей
PricewaterhouseCoopers (PwC)	Ответственное лидерство предполагает не только ведущую позицию фирмы на рынке высококачественных услуг, но также профессиональное развитие сотрудников, решение насущных общественных проблем и рациональный подход к вопросам охраны окружающей среды
Ananda Borgert Armani, Maira Petrini, Ana Clarissa Santos	Определение лидерства с точки зрения устойчивого развития основано на идее о том, что организации являются частью среды, в которой возможно генерировать устойчивую ценность и доход для бизнеса

Продолжение таблицы 7

1	2
Gayle C. Avery, Harald Bergsteiner	Устойчивое лидерство охватывает аспекты гуманистического подхода к управлению, поскольку оно основано на ценности человеческого ресурса и рассматривая фирму как вкладчика в социальное благополучие. Эти практики формируют самоусиливающуюся систему лидерства, которая повышает эффективность бизнеса и его перспективы для выживания
Yaohua Liao, Modern School of Management, Zhejiang Industry and Trade Vocational College, Wenzhou, China	Устойчивое лидерство является продуктом интеграции устойчивого развития и лидерства, то есть своего рода лидерства и управленческого поведения, направленного на удовлетворение потребностей заинтересованных сторон и развитие основного бизнеса предприятия с целью создания долгосрочной ценности для всех заинтересованных сторон. Оно выходит за рамки зеленого трансформационного лидерства и ответственного лидерства и подчеркивает сбалансированное развитие экономики, общества и окружающей среды

Источник: составлено автором по материалам [155].

Устойчивые лидеры должны обладать базовыми лидерскими компетенциями и навыками, а также успешно применять методы управления, такие как создание и транслирование видения устойчивого развития компании, управление командами, развитие людей, принятие решений в условиях неопределенности и достижение поставленных результатов. Однако, устойчивое лидерство также требует новой интерпретации этих лидерских компетенций.

В исследовании Амстердамского университета «VU» для Russell Reynolds Association «Устойчивое лидерство: требования к кадрам для устойчивых предприятий» определены ключевые компетенции устойчивого лидера:

- устойчивое развитие как менталитет (переход от мышления «я» к «мы»). Данная компетенция включает в себя такие индикаторы как: уважение к другим, ориентация на долгосрочную перспективу, вовлеченность, личностная целостность, открытость к новому, транспарентность.
- системное мышление (способность к масштабированию). Данная компетенция включает в себя такие индикаторы как: умение видеть большую

картину, понимание деталей, сохранение баланса при принятии решений, умение излагать просто.

– выстраивание взаимоотношений (общий язык и сотрудничество).

Данная компетенция включает в себя такие индикаторы как: понимание межкультурных различий, уважение к разнообразию, умение создавать сетевые сообщества, обеспечение конструктивного диалога, наделение других полномочий.

Модель компетенций устойчивого лидерства позволяет определить ключевые поведенческие характеристики лидера в условиях ESG-трансформации компании, представленные на рисунке 3.



Источник: составлено автором по материалам [80].

Рисунок 3 – Поведенческие характеристики устойчивого лидера

Таким образом, устойчивый лидер в своем поведении проявляет активную позицию в части внедрения практик устойчивого развития в деятельность компании, формирования этических стандартов, измерения достигнутых результатов. Отдельное внимание стоит обратить на взаимодействие со стейкхолдерами компании, а именно на выстраивание

долгосрочных отношений, наделение стейкхолдеров дополнительными полномочиями для принятия решений, обеспечение информацией.

Формирование топ-команды лидеров, способной провести ESG-трансформацию, является одним из условий для достижения цели компании в данной области. Для этого целесообразно представить модель формирования устойчивого лидерства в компании. В главе 3 предложен подход к обучению устойчивому лидерству.

В заключении можно сделать вывод, что на сегодняшний день исследования опыта проведения ESG-трансформации ритейл компаний относятся к числу актуальных задач. Вопросы, связанные со спецификой управления устойчивым развитием в ритейл компаниях малоизучены. В свою очередь, в последние годы ритейл компании принимают стратегии устойчивого развития, запускают ESG-проекты, интегрируют ESG-принципы в свои бизнес-процессы, понимая, что стратегия устойчивого развития является признаком зрелости и создает долгосрочное конкурентное преимущество для компании.

Выводы по первой главе

В первой главе выявлены основные концептуальные подходы к устойчивому развитию и разработана авторская классификация, систематизирующая научные подходы к теории устойчивого развития. Определены современные тенденции развития концепции устойчивого развития.

Выявлена связь ESG-концепции с концепцией устойчивого развития и концепцией КСО, на сегодняшний день не существует общепринятого разграничения между ними. При этом ESG-концепция наиболее активно используется компаниями, так как больше сфокусирована на специфических рисках и возможностях, в то время как устойчивое развитие относится к более

широким и общим целям, связанным с благосостоянием и развитием общества в целом.

Проведенный анализ позволил выявить отсутствие единого подхода к определению «ESG-трансформация». Следовательно, на основе обобщенных теоретических концепций предложено собственное авторское определение понятия «ESG-трансформация». Кроме того, выявлены ключевые группы стейкхолдеров для ритейл компаний с учетом степени их воздействия на бизнес, в качестве ключевого стейкхолдера у ритейл компаний выступает клиент.

Определена специфика устойчивого развития у ритейл компаний, связанная с клиентоцентричной бизнес-моделью, выявлены ключевые ЦУР, являющиеся наиболее релевантными для ритейл отрасли: ЦУР 2 «Ликвидация голода», ЦУР 3 «Хорошее здоровье и благополучие», ЦУР 8 «Достойная работа и экономический рост», ЦУР 12 «Ответственное потребление и производство».

Выделен регенеративный подход к управлению бизнесом, как наиболее соответствующий сложившемуся глобальному тренду на декарбонизацию экономики и являющийся основой преобразований бизнес-процессов компаний, ступивших на путь ESG-трансформации. К ключевым компонентам данного подхода относят: бережное использование природных ресурсов, сокращение выбросов CO₂ и отходов за счет повторного использования и переработки упаковки и материалов, использование инновационных технологий.

Таким образом, современный этап развития концепции УР оказывает влияние на внутренние бизнес-процессы компании и стимулирует организации к ESG-трансформации. Далее в работе рассмотрена практика управления устойчивым развитием, инструменты ESG-трансформации ритейл компаний.

Глава 2

Анализ практик управления устойчивым развитием компаний сферы ритейла в условиях ESG-трансформации

2.1 Анализ инструментов управления устойчивым развитием в российских ритейл компаниях

В зависимости от стратегических целей компании в области устойчивого развития, ее миссии и задач, а также от уровня ESG-зрелости в организации формируется система управления устойчивым развитием, которая направлена на реализацию стратегии в области УР данной компании. Под системой управления мы понимаем – совокупность соподчиненных элементов, образующих упорядоченную целостность, единство, основная цель которых достижение поставленных целей. *Под ESG-зрелостью* в данной работе понимается – уровень развития практик устойчивого развития у компании, а также степень интеграции ESG-принципов в бизнес-процессы компании.

В систему управления устойчивым развитием компании входят: органы управления, принимающие решения в области устойчивого развития и реализующие стратегию, стратегия УР компании, стейкхолдеры, бизнес-процессы компании (управление персоналом, цепочка поставок, маркетинг, управление отходами и другие), коммуникационные каналы, по которым осуществляется взаимодействие в данной системе, а также внутренние документы, регулирующие деятельность компании по данному направлению.

Под инструментами управления мы понимаем – совокупность приемов и способов упорядочения, приспособления для решения задач и достижения поставленных целей на основе использования ключевых элементов управления.

В качестве инструментов управления устойчивым развитием у ритейл компаний выделены:

- интеграция принципов устойчивого развития и ЦУР в целеполагающие документы компании (стратегия, миссия, видение, ценности компании);
- внутрикорпоративные регулирующие документы в области устойчивого развития (политики, кодексы, принципы и другое);
- интеграция принципов устойчивого развития в бизнес-процессы компании (управление персоналом, цепочка поставок, маркетинг, управление отходами и другие);
- организационная структура управления;
- взаимодействие со стейкхолдерами компании;
- определение и оценка ключевых ESG-показателей;
- нефинансовая отчетность.

За последние пять лет практика применения инструментов управления устойчивым развитием трансформировалась, ранее ESG-практики чаще всего применялись в компаниях промышленного, а также банковского сектора, так как ключевым драйвером ESG-повестки выступало именно международное инвестиционное сообщество. Многие финансовые организации присоединялись к международной инициативе протокола PRI (Principles for Responsible Investment), брали на себя дополнительное обязательство – не менее 50% инвестиций осуществлять, учитывая принципы устойчивого развития.

События 2022 года: введенные экономические санкции, уход международного инвестора с российского рынка оказали влияние на стратегии компаний в области устойчивого развития. Так, в 2022 году изменились драйверы развития повестки, снизилась роль западных инвесторов, повысилась роль регулятора, а также изменились ключевые фокусы в стратегиях устойчивого развития компаний.

На текущий момент эксперты прогнозируют уменьшение числа драйверов для развития темы устойчивого развития в России в краткосрочной и среднесрочной перспективе. Кроме того, в 2022 году произошло понижение позиций в глобальных ESG-рейтингах. Так, например, в конце февраля 2022 года рейтинговое агентство Standard Ethics снизило до минимума суверенный ESG-рейтинг России; с 1 марта 2022 года мировой лидер аналитики – компания MSCI, понизила на три ступени национальный ESG-рейтинг России с «BBB» до «B», далее снизив его до минимального «CCC» [54].

Эксперты «Московской школы управления СКОЛКОВО» прогнозируют, что у российских компаний количество ESG-инициатив станет меньше, но они будут более качественные и ориентированные не на развитие имиджа компаний, а на бизнес-процессы. Кроме того, наблюдается изменение тематического фокуса проектов – социальная повестка («S» в ESG) может выйти на первый план [54]. В первую очередь, это коснется таких вопросов, как создание дополнительных рабочих мест, переобучение, работа с кадровым резервом компании, переквалификация высвободившейся рабочей силы, поддержание достойного уровня жизни и снижение социального неравенства.

В это время для ритейл компаний ключевым фактором в развитии ESG-практик в большинстве случаев является создание определенной ценности для своего клиента. Особенно явно это проявляется при смене портрета целевого клиента. Для современного покупателя все важнее становятся принципы устойчивого развития компании, у которых они покупают услуги или продукты. Так, клиент скорее будет выбирать компанию, которая придерживается принципов экологичности и устойчивого развития при прочих равных условиях.

Результаты международной консалтинговой компании «PwC» по исследованию тенденций потребительского поведения «Global Consumer Insights Pulse Survey 2023» показывают, что 50% потребителей

«крайне»/«очень» обеспокоены своим финансовым положением, но, несмотря на это потребители отмечают, что по-прежнему готовы платить больше за товары, которые произведены с соблюдением принципов устойчивого развития. Так, около 8% участников опроса заинтересованы в приобретении продукции, произведенной в регионах проживания потребителей или при производстве которой, используется сырье из локальных регионов; 77% опрошенных, смотрят на то, из чего изготовлена вещь – переработанные, устойчивые или экологичные материалы; 75% проверят, насколько этична компания (производитель) [73].

Ритейл компании, стремящиеся сохранить свою конкурентоспособность, анализируют изменения не только в потребительском поведении, но и в системе общественных ценностей в целом, включающие в себя ценности как для потребителей, так и сотрудников компании. Совпадение ценностей компании и ее потребительской аудитории становится важным элементом конкурентного преимущества компании. В этой связи, в последние годы компании в сфере ритейла, также активно внедряют ESG-принципы в свои стратегии, а также запускают процессы ESG-трансформации компании.

Для анализа отечественной практики управления устойчивым развитием выбраны 5 крупнейших российских розничных компаний из списка RAEX-600 по росту выручки и объему реализации, представлено в таблице 8.

Три из пяти выбранных компаний относятся к сфере продуктового ритейла: «X5 Group», «Магнит», «Лента». Компании «X5 Group», «Магнит», «Лента», «М.Видео-Эльдорадо» на протяжении трех лет занимают лидирующие пять позиций, при этом компания «ДНС Ритейл», которая с 2021 года показывает активный рост, с шестого места в 2020 году перешла на четвертое место в 2021 году и вошла в тройку лидеров в 2022 году за счет высоких темпов роста выручки.

Таблица 8 – Рейтинг ТОП-5 крупнейших российских компаний в розничной торговле из рейтинга RAEX-600 за 2020-2022 гг.

Название компании	Место в рейтинге 2022 г.	Место в рейтинге 2021 г.	Место в рейтинге 2020 г.	Объем реализации в 2021 г., млн руб.	Темпы роста выручки за 2021 г. по сравнению с 2020 г., в процентах
«X5 Group»	1	1	1	2 200 000	11,7
«Магнит»	2	2	2	1 856 079	19,5
«ДНС Ритейл»	3	4	6	562 244	31,5
«Лента»	4	3	3	483 641	8,6
«М.Видео-Эльдорадо»	5	5	4	476 364	12,9

Источник: составлено автором по материалам [60].

Анализ инструментов, которые применяют рассматриваемые компании, представлен в приложении А. В качестве критериев анализа выбраны следующие направления:

- целеполагающие документы в области устойчивого развития компании (миссия, ценности и цель компании; стратегия в области УР; интеграция концепции УР в общую стратегию развития компании; основные направления деятельности в области УР; приоритетные ЦУР);
- регламентирующие документы в области устойчивого развития компании (Политики, Кодексы, Принципы и другое);
- организационная структура управления устойчивым развитием компании;
- интеграция принципов устойчивого развития в бизнес-процессы компании (ответственная цепочка поставок, работа с персоналом, управление отходами);
- взаимодействие со стейкхолдерами компании;
- раскрытие информации об устойчивом развитии компании (нефинансовая отчетность; раздел об УР на сайте компании);
- рейтинги в области устойчивого развития и ESG.

По итогам проведенного анализа можно констатировать, что управление устойчивым развитием в наилучшей степени проводится в компании «X5 Group» и «Магнит».

Компания «ДНС Ритейл», входящая в ТОП-10 компаний в сфере ритейл, не ведет деятельность в области устойчивого развития, таким образом, анализ практики данной компании не является возможным. Отсутствие практики и раскрытия информации в области устойчивого развития может быть связано с тем, что компания «ДНС Ритейл» не является публичной, что также подчеркивает, что ESG-практики во многом связаны с удовлетворением интересов заинтересованных сторон в лице инвесторов. Таким образом, можно сделать вывод, что не все лидеры российского рынка ритейла внедряют в свою деятельность принципы устойчивого развития.

Целеполагающие документы в области устойчивого развития компании. Все проанализированные компании интегрируют принципы устойчивого развития в свои корпоративные ценности, также у всех компаний сформулированы стратегии в области устойчивого развития на долгосрочный период, а также определены ключевые цели по развитию. Компании «X5 Group», «Магнит» также определяют ключевые ESG-показатели по каждому из приоритетных направлений развития и оценивают динамику по их достижению на ежегодной основе.

В качестве наиболее приоритетных ЦУР ритейл компаний выделяют – ЦУР 3 «Хорошее здоровье и благополучие», ЦУР 8 «Достойная работа и экономический рост», ЦУР 12 «Ответственное потребление и производство», для продуктового ритейла наиболее приоритетной является ЦУР 2 «Ликвидация голода».

Ритейл компании в качестве основных направлений развития стратегии в области устойчивого развития выделяют:

- забота об окружающей среде: эко-упаковка, переработка продуктов, переход на бережливое потребление энергии, сокращение выбросов CO₂ и другое;
- работа с сотрудниками компании: соблюдение равных прав для всех сотрудников компании, обучение персонала, «зеленый» офис и другое;

- работа с сообществом: благотворительные программы, корпоративное волонтерство и другое;
- работа с поставщиками: ответственные цепочки поставок, стратегическое партнерство с отечественными поставщиками;
- совершенствование системы корпоративного управления.

Регламентирующие документы в области устойчивого развития компании. Стоит отметить, что у «X5 Group» есть не только стратегия в области устойчивого развития, но и отдельная «Политика по управлению устойчивым развитием». Большинство компаний используют стандартный набор внутренних документов «Кодекс деловой этики», «Политика по противодействию коррупции», «Политика в области охраны труда и безопасности», «Политика в области прав человека». Также компании используют отдельные документы по регламентации спонсорской и благотворительной деятельности, по охране окружающей среды, а также по работе с поставщиками. Проведенный анализ позволил выявить, что на текущий момент в рассматриваемых компаниях отсутствует единый подход к созданию внутренних документов, регулирующих деятельность по данному направлению.

Организационная структура управления устойчивым развитием компании. Вопросы стратегического планирования устойчивого развития компании у всех организаций рассматриваются на уровне совета директоров (наблюдательного совета) компании, однако, ни у одной из компаний не выделен отдельный комитет по устойчивому развитию на данном уровне управления. С целью повышения эффективности работы компании создают кросс-форматные рабочие группы/комитеты по УР с участием топ-менеджмента, данная практика выявлена у компании «Магнит», «X5 Group», «Лента».

Интеграция принципов устойчивого развития в бизнес-процессы компаний, в частности – создание ответственной цепочки поставок, управление отходами, работа с персоналом находятся в стадии развития,

ни одна из компаний не демонстрирует высокую степень интеграции ESG-принципов в данные процессы. Что позволяет сделать вывод, что процесс ESG-трансформации только начинает свое развитие у российских ритейл компаний.

Как было упомянуто ранее, для ритейл компаний особое внимание в процессе управления практикой устойчивого развития следует уделять работе с поставщиками. Деятельность ритейл компаний непрерывно связана с работой с поставщиками и в данном направлении применение критериев отбора ответственных поставщиков, выстраивание долгосрочных стратегических взаимоотношений с отечественными поставщиками играет важную роль в процессе развития практики устойчивого развития в целом.

Ритейл компании заинтересованы в максимальном расширении сотрудничества с поставщиками, с целью заботы о клиентах ритейл компании стремятся вводить в ассортимент новые товары наилучшего качества, а также гарантировать своим клиентам цены на рыночном уровне. Применение принципов устойчивого развития при отборе поставщиков среди компаний среднего и малого бизнеса позволит интегрировать ESG-практику на уровне не только крупнейших российских корпораций, но и транслировать ее ниже.

При создании ответственных цепочек поставок основной фокус у отечественных ритейл компаний на данном этапе направлен на поддержку локальных поставщиков, а также работу со средним и малым бизнесом. Ключевым фактором при выборе поставщика все еще остается его коммерческое предложение. При этом компании планируют внедрить проекты по оценке ответственных поставщиков, а также их ежегодной верификации. «Магнит» и «X5 Group» разрабатывают и проводят обучающие мероприятия для своих поставщиков с целью привлечения их к практикам устойчивого развития. Кроме того, «X5 Group» использует рекомендации для поставщиков в области устойчивого развития, которые направлены на внесение вклада в защиту здоровья и благополучие людей, обеспечение достойной работы и экономического роста, содействию ответственному потреблению

и производству. Данные рекомендации затрагивают такие аспекты, как: добровольная сертификация товаров, подход к выбору упаковки и рекомендации по использованию материалов, трудовые практики и соблюдение прав человека.

Вопросы, связанные с переработкой как пищевых, так и производственных и упаковочных отходов у ритейл компаний на текущий момент достаточно активно развиваются. Все компании реализуют практики по обязательной переработке отходов, используют эко-упаковку для собственных торговых марок (далее – СТМ), а также повышают осведомленность своего покупателя по вопросам раздельного сбора мусора и вторичной переработки упаковки товаров. Примером поиска новых решений по данному направлению может стать практика «X5 Group». В марте 2023 года Департамент инноваций данной компании и платформа «Technoveru» приступили к поиску проектов для решения проблематики пищевых отходов. В фокусе внимания – технологические решения, которые направлены на сокращение количества пищевых отходов в условиях розничной торговли, оптимизацию и повышение эффективности процессов по сбору, переработке и утилизации пищевых отходов. Таким образом, в компании предпринимают усилия по поиску решений, позволяющих экологично и в нужном объеме утилизировать образующиеся отходы, сократить затраты, связанные с данной проблематикой.

Что касается практики управления персоналом, то в ходе анализа компаний было установлено, что обучение по вопросам устойчивого развития внедрено только в двух компаниях «X5 Group» и «Магнит». Розничная сеть «Магнит» разработала интерактивный обучающий курс по устойчивому развитию для своих сотрудников «Ритейл со смыслом». Данный курс может пройти не только офисный персонал компании, но и сотрудники магазинов, логистики и собственных предприятий ритейлера по производству продуктов питания. Материалы тренинга помогают больше узнать об устойчивом развитии в мире и России, а также о том, как «Магнит»

применяет данные практики в своих бизнес-процессах, и что может сделать каждый сотрудник для реализации ESG-принципов. После прохождения данного курса сотрудники компании смогут лучше понимать принципы устойчивого развития и применять их в своей работе и повседневной жизни.

Модель устойчивого лидерства для обучения и развития руководителей команд не внедрена ни у одной из компаний, организации используют только отдельные инструменты наставничества, оценки персонала. Кроме того, интеграция ESG-целей в ключевые показатели эффективности (далее – КПЭ) менеджмента компании реализуется только в одной компании – «X5 Group». При этом, только 5% от всех КПЭ топ-менеджмента относится к целям, связанным с изменением климата.

Кроме того, компании развивают практику мотивации сотрудников, направленную на следование принципам устойчивого развития. Так, «Магнит» с 2018 года запустила проект «Магнит-Идея», в рамках которого сотрудники компании развивают свой творческий потенциал в направлении устойчивого развития, и лучшие идеи проектов внедряются в работу. Компания на регулярной основе проводит корпоративные мероприятия и мотивационные программы, которые направлены на развитие корпоративной культуры и командного духа, признание личных и профессиональных достижений, популяризацию спорта и здорового образа жизни.

Взаимодействие со стейкхолдерами. Компании осуществляют на регулярной основе работу со своими заинтересованными сторонами, у трех ритейл компаний определены ключевые группы стейкхолдеров, на первом месте у данных компаний выделен – клиент, что подтверждает наличие клиентоориентированного подхода данных компаний. Также в рамках подготовки ежегодной отчетности компании проводят регулярную оценку существенности тем в области УР компании.

Раскрытие информации об устойчивом развитии компании (нефинансовая отчетность; раздел об УР на сайте компании).

Все рассмотренные компании ежегодно раскрывают информацию об устойчивом развитии компании. В ходе анализа была выявлена проблема в части отсутствия единого подхода к раскрытию ключевых показателей в области ESG. «М.Видео-Эльдорадо», раскрывает количественные показатели только в ESG-databook. Другие публикуют ESG-показатели в годовом отчете или в отчете об устойчивом развитии. Все компании раскрывают информацию в отчете на основе GRI стандарта. В компаниях «Магнит» и «X5 Group» также используют стандарты SASB. Также стоит отметить, что только «X5 Group» с 2021 года публикует отчет о социально-экономическом вкладе компании в экономику Российской Федерации и использует климатические стандарты TCFD, что является передовой практикой на российском рынке. Анализ данных отчетов позволил установить, что для понимания сути происходящих в компаниях процессов ESG-трансформации и сравнения компаний, важна не столько форма раскрытия информации (отдельные отчеты об устойчивом развитии, годовые отчеты, ESG-databook и другое), сколько унифицированные количественные показатели.

Однако, на сегодняшний день отсутствует единый набор ключевых показателей в области ESG, который учитывал бы отраслевую специфику ритейл компаний. Отсутствие единого подхода к раскрытию количественной информации по основным направлениям устойчивого развития не позволяет в равной степени оценить развитие данных практик у компаний, а также оценить степень развития каждого из направлений ESG-повестки. Кроме того, отсутствие единого набора показателей не позволяет отслеживать динамику по достижению ЦУР компании. По нашему мнению, это одна из важных задач, требующих решения для эффективного управления устойчивым развитием компании.

Рейтинги в области устойчивого развития и ESG. Рассмотренные компании проходят ранжирование и рейтингование в российских («РАЕХ», так и «Национальное рейтинговое агентство») и зарубежных агентствах. *ESG-рейтинг* – это экспертное мнение агентства в отношении подверженности компании сектора нефинансовых услуг экологическим и социальным рискам бизнеса, а также рискам корпоративного управления, на основе оценки качества соблюдения соответствующих практик и их соответствия базовым международным и российским ориентирам, стандартам и лучшим практикам в области устойчивого развития. *ESG-рэнкинг* позволяет компании увидеть свою оценку по отношению к другим компаниям, проведенную на основе публичной информации.

Для присвоения ESG-рейтинга «РАЕХ» и «Национальное рейтинговое агентство» (далее – «НРА») анализируют компании по трем направлениям: экология, общество, управление.

Стоит отметить, что в рамках методологии «НРА» критерии для оценки ESG-практики компании в блоках «Е» (экология и окружающая среда) и «S» (общество) отличаются по отраслевому принципу. Критерии оценки блока «G» (корпоративное управление) унифицированы для всех отраслей. В методологии выделены показатели для нефинансовых компаний следующих отраслей: промышленность и добыча, потребительский сектор, недвижимость, нефинансовый сектор и финансовых компаний: банки, управляющие компании, страховые компании.

Сравнение ESG-рэнкингов российских ритейл компаний по данным «НРА» и «РАЕХ» представлено в таблице 9.

В ходе анализа ESG-рэнкинга компаний сферы ритейла выявлено, что только девять ритейл компаний из 160 попали в общий ESG-рэнкинг «РАЕХ». Большее количество компаний в данном рэнкинге относятся к отрасли – черная металлургия, агрохимикаты, банки, что подтверждает необходимость в развитии практик устойчивого развития у ритейл компаний.

ESG-рейтинг и ESG-рэнкинг позволяют провести сравнение компаний в различных отраслях по отобранным релевантным показателям. ESG-оценка, как правило, является одним из ключевых факторов мотивации для компаний в парадигме устойчивого развития компании. Цели компаний, получающих данную оценку, могут отличаться. В качестве основных можно выделить: привлечение кредитов, маркетинг или анализ текущего ESG-профиля. Результатом оценки является распределение компаний по группам в зависимости от уровня интеграции ESG-критериев в их деятельность, а также ранжирование компаний внутри этих групп.

Таблица 9 – ESG-рэнкинг ритейл компаний за 2022 год по версии Рейтингового агентства «RAEX»

Компания	Место в ESG - рэнкинге RAEX	ESG-рейтинг	E- Rank	S-Rank	G-Rank	ESG-рэнкинг публичных российских нефинансовых компаний сектора ритейл (первый и второй список листинга Мосбиржи), НРА
«X5 Group»	1	BBB	32	44	27	2
«Магнит»	2	BB	26	61	79	1
«Детский мир»	3	BB	58	55	58	3
«М.Видео-Эльдорадо»	4	B	79	98	28	4
«О'КЕЙ»	5	B	76	84	55	9
«Лента»	6	B	92	97	76	7
«ДИКСИ Групп»	7	CCC	150	154	107	нет данных
«Азбука Вкуса»	8	CC	111	149	126	нет данных
«Вкусвилл»	9	CC	84	140	158	нет данных

Источник: составлено автором по материалам [76].

Кроме того, данные в таблице 9, позволяют выявить проблему, связанную с тем, что одни и те же компании получают различные оценки у разных агентств. В ESG-рэнкинге Рейтингового агентства «RAEX» высший рейтинг BBB присвоен только «X5 Group» (1-е место), «Магнит» (2-е место), «М.Видео-Эльдорадо» (4-е место), «Лента» (6-место), в то же время в рэнкинге

«НРА» среди публичных российских нефинансовых компаний сектора ритейл первое место занимает «Магнит». В рейтинг лучших работодателей России за 2022 год по версии Forbes, который также составляет с учетом ESG-практик, вошли только 3 из 9 рассмотренных компаний, а именно «X5 Group», «Магнит» и «Лента».

Таким образом, проведенный анализ практики управления устойчивым развитием у российских ритейл компаний позволил выделить ключевые проблемы, влияющие на эффективность управления устойчивым развитием компании и ее переход к ESG-трансформации:

- недостаточная степень интеграции ESG-принципов в бизнес-процессы компаний;
- слабое развитие практик по созданию ответственной цепочки поставок;
- низкая вовлеченность топ-менеджмента компании в вопросы устойчивого развития, отсутствие системного подхода к обучению и развитию руководителей по данному направлению;
- отсутствие унифицированных ESG-показателей для ритейл компаний и единой методики оценки ESG-профиля компаний.

Таким образом, можно сделать вывод, что практика управления устойчивым развитием у российских ритейл компаний находится в стадии становления и развития. В качестве основных направлений, над которыми отечественным компаниям необходимо работать с целью ESG-трансформации: переход на «зеленые» бизнес-модели, внедрение ESG-принципов в бизнес-процессы компании, развитие ответственной цепочки поставок, совершенствование системы мотивация топ-менеджмента компании в части достижения ЦУР, внедрение системного подхода в обучение и развитие руководителей компании, основанного на модели устойчивого лидерства. Рекомендации по решению выявленных задач представлены в третьей главе.

2.2 Развитие персонала как фактор системы управления устойчивым развитием корпорации

Российские ритейл компании являются крупнейшими частными работодателями по данным «Forbes». Согласно рейтингу «Forbes» «Топ-200 крупнейших частных компаний России» почти 1,3 млн человек работают в данных компаниях, при этом больше половины трудоустроены в крупнейших российских ритейл компаниях: «X5 Group» (2-е место в рейтинге, в компании работает более 339 тысяч сотрудников), «Магнит» (3-е место в рейтинге, работает более 316 тысяч сотрудников), «Меркурий ритейл холдинг» (13-е место в рейтинге, работает более 123 тысяч сотрудников). Всего в данных компаниях работает около 780 тысяч человек [64].

В этой связи процессы управления человеческими ресурсами компании, в том числе подбор, адаптация, обучение и развитие, мотивация персонала являются одними из ключевых для российских ритейл компании в том числе и в условиях ESG-трансформации компании.

При ESG-трансформации компании необходимо интегрировать принципы устойчивого развития не только в бизнес-процессы компании, но и в ее корпоративную культуру. Миссия, видение и ценности компании должны транслировать принципы устойчивого развития, а также помогать формировать внутреннюю культуру ответственного поведения среди топ-менеджеров и сотрудников компании.

На сегодняшний день именно развитие и мотивация руководителей компании становится одним из ключевых драйверов ESG-трансформации компании. Это связано с тем, что, во-первых, перед современным руководителем стоит новая задача – успешно управлять компанией в нестабильные экономические времена и обеспечивать ее устойчивое развитие. Во-вторых, руководитель в своей работе транслирует

приверженность принципам устойчивого развития через свое поведение, являясь при этом ролевой моделью лидера в компании.

Важную роль в устойчивом развитии компании играет лидерская модель, которую транслирует топ-менеджмент, так как от этого во многом зависит, насколько ESG-повестка войдет в «ДНК компании» и будет интегрирована во всю организацию в целом.

Результаты анализа практики управления устойчивым развитием, в том числе в направлении – управление персоналом, лидера российского рынка ритейла «X5 Group» представлены в приложении Б.

«X5 Group» – российская рознично-торговая компания, управляющая торговыми сетями «Пятерочка», «Перекресток», «Чижик», а также цифровыми бизнесами «Vprok.ru», «5Post», «Около» и медиа платформой «Food.ru», «X5 Банк» и другие. По данным на конец 2021 года «X5 Group» занимает 12,7% на рынке продуктовой розницы и является лидером на рынке ритейла. Основными конкурентами «X5 Group» являются – «Магнит» (доля рынка 9,5%), «Mercury Retail» (доля рынка 5,9%). На 30.06.2022 у компании 19 779 магазинов, 325 000 сотрудников. Торговые сети и распределительные центры расположены на территории 7 федеральных округов, 67 регионов присутствия.

В «X5 Group» считают, что забота о покупателях и сотрудниках, забота об окружающем мире, осознанное включение в глобальную повестку устойчивого развития – это ответственность компании перед обществом, признак зрелости, а также фактор, который будет влиять на оценку стоимости компании в долгосрочной перспективе.

Весной 2020 года «X5 Group» первая среди российских ритейл компаний присоединилась к Глобальному договору ООН – международной инициативе для бизнеса в сфере корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития. Таким образом, компания подтвердила свою приверженность принципам в области прав человека, трудовых отношений, охраны окружающей среды и противодействию коррупции, а также

подчеркнула на международном уровне свое намерение по выполнению собственных целей в области устойчивого развития. «X5 Group» выделила четыре цели устойчивого развития, по которым вносит наиболее значимый вклад, в основу которых легли Глобальные цели ООН (ЦУР 2; 3; 8; 12).

Также в «X5 Group» установили долгосрочные ориентиры по четырем направлениям стратегии до 2030 года и детально разработали планы и метрики по ним до 2023 года, интегрировав их в бизнес-стратегию компании. К ключевым направлениям деятельности компании в области устойчивого развития отнесены:

- «здоровье»: поддержка местных сообществ через развитие социальных инвестиций и благотворительных проектов;
- «сообщество»: содействие здоровому образу жизни и доступности качественных и полезных продуктов;
- «сотрудники»: обеспечение достойных условий труда и равных возможностей для сотрудников;
- «планета»: содействие ответственному потреблению и использованию ресурсов.

С целью привлечения новых партнеров для решения задач в области ESG-трансформации компании в «X5 Group» проводится «X5 Pitch Day». Компания ищет новые инновационные решения в ESG-сфере с целью достижения целей в области устойчивого развития. Компания ищет новые проекты-решений в области: промышленной автоматизации, экологизации распределительных центров и магазинов, а также транспорта и перевозок, снижения отходов и переработки вторсырья, стимулирования эко-поведения и ЗОЖ, эко-упаковки, социальных программ. По итогам питч-сессии стартап проекты могут получить приглашение для обсуждения оплачиваемого пилотного проекта. При успешном тестировании проект может быть масштабирован с использованием инфраструктуры «X5 Group» охватом более 19 тысяч магазинов и 48 распределительных центров. К настоящему времени в компании более 3 000 стартапов прошли экспертизу «X5 Group», 164 пилота

проведено в компании, 35 решений успешно внедрены и масштабированы [89].

В феврале 2022 года топ-менеджмент «X5 Group» провел стратегическую сессию по актуализации ESG-повестки, основная цель которой была – определить ключевую миссию, идею для устойчивого развития компании. Одной из ключевых задач сессии было ответить на вопрос «Что будет отличать «X5 Group» от других компаний по направлению ESG?». В результате коллективного решения топ-менеджеры компании определили ключевую миссию компании в направлении устойчивого развития – «борьба с голодом». Данное решение позволяет компании более активно транслировать свою социальную миссию в информационном поле, а также предлагать новые решения по достижению ЦУР 2.

Важным аспектом корпоративной культуры на уровне топ-менеджмента компании является лидерская модель поведения, которую транслируют руководители компании. В апреле 2022 года в «X5 Group» был принят профиль лидера, направленный на создание свода характеристик, которые должен транслировать современный лидер компании в новых условиях. К данным характеристикам отнесли:

- «я здесь надолго»;
- «принимает решения в условиях неопределенности»;
- «ценностный выбор»;
- «стрессоустойчивость/эмоциональная зрелость»;
- «ценит людей и заботится о команде»;
- «действует не в одно лицо».

Стоит отметить, что часть принятых характеристик, напрямую транслируют принципы устойчивого развития, что говорит об интеграции принципов устойчивого развития в лидерскую модель компании. Так характеристика «Я здесь надолго» предполагает принятие решений с учетом долгосрочной стратегии развития бизнеса, учитывая долгосрочный устойчивый вектор развития компании. Характеристика «Ценностный выбор»

предполагает, что лидер полностью разделяет ценности компании и транслирует их своей команде. Характеристика «Ценит людей и заботится о команде» включает в себя эмпатичное отношение к членам команды, заботу и поддержание комфортного рабочего климата в организации.

Созданный профиль лидера лег в основу ежегодной оценки руководителей по методу 360 градусов, которая позволяет получить объективную обратную связь и оценку лидерских компетенций от основных стейкхолдеров – руководитель, подчиненные, коллеги, внешние эксперты, а также включает самооценку своих лидерских компетенций. Результаты данной оценки легли в основу формирования индивидуальных планов развития для руководителей компаний.

Кроме того, данные лидерские характеристики стали основой лидерских программ обучения для развития руководителей компании в их текущих ролях, что позволяет создавать кастомизованные программы обучения под конкретный запрос с целью развития необходимых навыков и компетенций у руководителей для достижения поставленных целей в рамках принятой стратегии развития компании.

Стоит отметить, что процесс ESG-трансформации компании невозможен также без обучения и развития не только руководителей, но и сотрудников компании по направлению устойчивого развития, так как именно сотрудники в дальнейшем интегрируют принципы устойчивого развития в операционную деятельность компании и способствуют достижению поставленных целей компании. Инструментами обучения и развития для сотрудников компании являются: открытые вебинары по данным темам как с внутренними лидерами - драйверами данной повестки, так и с приглашенными экспертами, обучающие курсы с привлечением топ-менеджеров компании в качестве ключевых спикеров.

С целью развития сотрудников в «X5 Group» внедрен онлайн-тренинг по устойчивому развитию «Время думать о будущем», который в общей сложности должны пройти более 300 тысяч сотрудников. Тренинг позволяет

сформировать комплексное представление об устойчивом развитии, о глобальных целях ООН, о том, как компания применяет принципы устойчивого развития к собственным бизнес-процессам и подразделениям, а также какой вклад может внести каждый сотрудник в достижение целей устойчивого развития.

Помимо обучения и развития персонала ключевую роль в ESG-трансформации играет мотивация персонала. Традиционно в крупнейших ритейл компаниях России действует единая система вознаграждения и мотивации с едиными корпоративными правилами, учитывающая специфику каждого из розничных форматов торговых сетей, цифрового бизнеса и других развивающихся активов.

Привязка уровня вознаграждения топ-менеджеров компаний к достижению целей устойчивого развития распространена в международных компаниях. На сегодняшний день данная практика мотивации топ-менеджеров в российских компаниях практически не применяется, что во многом можно объяснить отсутствием измеримых целей в стратегиях устойчивого развития компаний, а также заниженным интересом к их достижению со стороны руководства компаний.

С 2022 года ключевые показатели эффективности у топ-менеджмента «X5 Group» включают 5% обязательных КПЭ, связанных с климатическими целями. С 2021 года торговая сеть «Пятерочка» («X5 Group»), внедрила пилотный проект «Директор магазина-партнер», так в рамках данного подхода директора магазинов торговой сети получили больше свободы в принятии решений, а также процент от прибыли, который магазин зарабатывает сверх плановых показателей. С 2022 года торговая сеть запустила процесс внутренней трансформации с целью повышения операционной эффективности бизнеса, и данный проект сейчас находится в процессе масштабирования. По итогам 2022 года ТС «Пятерочка» представлена в 67 регионах Российской Федерации и включает в себя более 19 тысяч магазинов. Децентрализация системы управления дает больше

полномочий директору магазина, так как именно он знает специфику своего региона и потребительские предпочтения клиентов, а также взаимодействует с местными жителями. По итогам 2022 года 25% выручки, которую магазин получает сверх установленного планового значения, остается в распоряжении магазина. Директор должен распределить ее на всю команду, причем доля директора магазина не может превышать 50% от этой части.

Запуск данного проекта позволил существенно сократить текучесть кадров в магазинах сети, повысить индекс потребительской лояльности, а также повысить доходы директоров магазинов (по прогнозам руководства сети данный показатель может вырасти до 90%).

В процессе реализации данной пилотной программы руководство торговой сети «Пятерочка» сделало вывод, что необходимо дополнительно обучать директоров магазинов. К основным бизнес-навыкам и компетенциям отнесли тренинги по финансовой грамотности и работе с персоналом. Данный проект способствует развитию предпринимательских способностей у директоров магазинов, а также развитию партнерского подхода в управлении.

Кроме того, «X5 Group» в рамках работы с персоналом и с целью повышения вовлеченности сотрудников в КСО-проекты развивает практики корпоративного волонтерства. Сотрудники ТС «Пятерочка» участвуют в экологических акциях по посадке деревьев, сотрудники ТС «Перекресток» оказывают поддержку воспитанникам детских домов. Ежегодно офисные сотрудники компаний «X5 Group» участвуют волонтерами в акции «Корзина доброты», сотрудники-волонтеры рассказывают покупателям магазинов об акции и возможности купить товары для нуждающихся (пожилые одинокие люди, семьи с детьми, люди с ограниченными возможностями). Однако, данные практики преимущественно носят локальный характер для конкретной торговой сети, проекты корпоративного волонтерства пока только начинают свое развитие на уровне всей Группы.

Проведенный анализ практики управления персоналом «X5 Group» в условиях ESG-трансформации позволил выявить, что в компании уделяют большое значение обучению.

К основным проблемам можно отнести:

- слабую связь материальной мотивации топ-менеджеров в достижении поставленных ESG-целей только с климатическими целями устойчивого развития (лишь 5% КПЭ привязаны к показателям ESG). А также отсутствие привязки вознаграждения сотрудников к достижению ESG-целей;
- низкая вовлеченность сотрудников в программы корпоративного волонтерства на уровне всей Группы компаний;
- отсутствие единого подхода к обучению и развитию руководителей Группы компаний, направленного на формирование устойчивой модели лидерства.

Таким образом, процесс развития и мотивации как руководителей компаний, так и персонала в рамках ESG-трансформации требует систематизации и использования новых инструментов управления. Отсутствие единого подхода к обучению и развитию руководителей существенно замедляет процесс ESG-трансформации и развития устойчивой корпоративной культуры компании.

2.3 Практика управления устойчивым развитием в зарубежных ритейл компаниях

Российские ритейл компании изучают лучшие мировые практики в ритейле и FMCG (товары повседневного спроса) в области ESG. Международная консалтинговая компания «Deloitte» опубликовала очередной отчет «Global Powers of Retailing 2022», в котором представлен рейтинг 250 крупнейших мировых розничных сетей. Рейтинг построен на основании торговой выручки компаний за 2020 финансовый год.

В топ-10 компаний вошли преимущественно американские и немецкие розничные сети. Исключение составила китайская компания «JD.com» (девятое место), которая стала первой компанией из Китая. Первую тройку занимают американские сети: первое место у «Walmart» (оборот 559 млрд долларов), второе место у «Amazon» (оборот 213 млрд долларов), третье место заняла Costco Wholesale (167 млрд долларов). Компания из Великобритании «Tesco», входившая на протяжении нескольких лет в топ-10, опустилась на 15-е место. Стоит отметить, что в рейтинг также вошли и пять российских ритейл компаний: «X5 Group» (36 место), «Магнит» (52 место), «Лента» (172 место), «М.Видео-Эльдорадо» (193 место) и «Дикси» (221 место) [86].

Почти все ритейлеры из топ-250 компаний, вошедших в рейтинг, на регулярной основе публикуют показатели, связанные с ESG. Их нефинансовая отчетность основана на одном или нескольких стандартах, таких как Совет по стандартам бухгалтерского учета в области устойчивого развития (SASB), Целевая группа по раскрытию финансовой информации о климате (TCFD) и Руководство по нефинансовой отчетности ООН (GRI).

В настоящее время международные ритейл компании рассматривают экологичность своих продуктов как важную часть своего бренда и бизнес-стратегии компании с целью создания ценности для более широкого круга потребителей. Основным драйвером устойчивого развития у ритейл компаний выступает – ответственный потребитель. Потребители, как уже было отмечено в первой главе, особенно представители поколения миллениалов и поколения «Z» проявляют большой интерес к устойчивому развитию и ожидают то же самое от компаний, с которыми они взаимодействуют. Проведенный опрос от консалтинговой компании «Deloitte» показал, что главный тренд в международном ритейле – запрос потребителей на экологичность. На рисунке 4 представлены потребительские

предпочтения, стимулирующие ритейл развиваться в области устойчивого развития.



Источник: составлено автором по материалам [78].

Рисунок 4 – Потребительский спрос на устойчивое развитие

Кроме того, по данным опроса – 55% опрошенных потребителей сообщили, что хотя бы раз за последний месяц выбирали товар или услугу, которые не вредят окружающей среде, причем 32% потребителей заплатили гораздо больше, чем за альтернативный товар. Самая большая категория устойчивых покупок среди респондентов приходится на продукты питания и напитки – 42%, за ними следуют товары для дома – 25% [78].

Тренды онлайн ритейла в 2023 году включают в себя направленность на осознанное потребление. На решение о покупке оказывает влияние приверженность компании к концепции устойчивого развития. Покупатели все чаще выбирают бренды и компании, придерживающихся стратегии минимального воздействия на окружающую среду. Половина покупателей по всему миру изменили потребительские привычки из-за опасений по поводу глобального потепления и экологии. При этом, больше половины опрошенных

считают, что компании делают недостаточно для того, чтобы компенсировать свое воздействие на окружающую среду.

К наиболее распространенным практикам в области устойчивого развития мировых ритейл компаний относят:

- повышение эффективности в использовании энергии (71%);
- использование более устойчивого материалы (71%);
- сокращение количества авиаперелетов после пандемии (57%);
- разработка новых экологически чистых продуктов или услуг (56%) [78].

Также в качестве важных практик, но более сложных для реализации, компании выделяют: требования к поставщикам и деловым партнерам в части соответствия определенным требованиям к устойчивости; обновление и релокация имущества с целью сокращения негативного влияния на климат; привязка материальной части мотивации топ-менеджеров к выполнению ЦУР.

Для более глубокого анализа зарубежного опыта в области управления устойчивым развитием среди ритейл компаний в работе выбраны пять крупнейших ритейл компаний – «Walmart», «Amazon», «METRO AG», «Schwarz Group» и «Tesco». Данные ритейл компании примерно с 2000-х годов внедряют принципы устойчивого развития в свои стратегии и бизнес-процессы и демонстрируют эффективное управление в этой области.

«Walmart» – американская компания, основанная в 1962 году, управляющая крупнейшей в мире сетью оптовой и розничной торговли, действующей под торговой маркой «Walmart».

«Amazon» – американская ритейл компания, основанная в 1994 году, одна из крупнейших в мире на рынках платформ электронной коммерции, а также публично-облачных вычислений по размеру выручки и рыночной капитализации.

«Schwarz Group» – немецкая группа компаний, основанная в 1930 году, управляющая супермаркетами «Lidl» и «Kaufland».

«Tesco» – британская транснациональная корпорация, основанная в 1919 году, крупнейшая розничная сеть в Великобритании, внедрившая принципы устойчивого развития в цели, стратегию и бизнес-планы компании.

«METRO AG» – немецкая сеть гипермаркетов мелко-оптовой торговли, основанная в 1964 году.

Анализ практики применения инструментов управления устойчивым развитием у крупнейших мировых лидеров ритейла представлен в таблице 10. Для анализа выбраны следующие инструменты: стратегия УР, приоритетные направления; бизнес-модель; структура управления УР; взаимодействие со стейкхолдерами; обучение и развитие персонала; ответственная цепочка поставок; нефинансовая отчетность.

Анализ практики управления устойчивым развитием у крупнейших мировых лидеров ритейла показал, что бизнес-процессы компании построены с учетом принципов устойчивого развития. В качестве ключевых направлений, на которые направлен фокус внимания в области ESG, выступают – решение климатических проблем, переход к углеродной нейтральности, поддержка местных сообществ, а также работа по соблюдению прав человека. Компании продолжают фокусироваться на стратегиях по сокращению выбросов парниковых газов и увеличению использования возобновляемых источников энергии. Например, в компании «Walmart» изучают новые способы, чтобы сделать свою цепочку поставок более экологичной, так как компания стремится к нулевому уровню выбросов во всех своих глобальных операциях к 2040 году и стремится обеспечить электроснабжение всех своих объектов с использованием 100% возобновляемых источников энергии.

Стоит отметить, что у всех компаний сформулированы конкретные цели по каждому из направлений, по которым они отчитываются перед заинтересованными сторонами по ключевым проектам, а также раскрывают количественные показатели в динамике по каждой из целей.

Таблица 10 – Анализ инструментов управления устойчивым развитием международных ритейл компаний

Инструменты управления устойчивым развитием	Наименование компании				
	«Amazon»	«Walmart»	«METRO AG»	«Schwarz Group»	«Tesco»
1	2	3	4	5	6
Стратегия и приоритетные направления в области устойчивого развития	«Климат»; «Управление отходами и переработка»; «Права человека»; «Защита природных ресурсов»; «Инновации в производстве и сервисах»	«Возможность»; «Устойчивость»; «Сообщество»; «Этика и честность»	«Поддержка малого и среднего бизнеса»; «Климат и Углерод»; «Этика и доверие»; «Справедливость, инклюзивность и благополучие»; «Участие в жизни сообщества»	«Люди»; «Качество продуктов»; «Циркулярные системы»; «Экосистемы»	«Изменение климата»; «Здоровье и устойчивые диеты»; «Разнообразие и инклюзивность»; «Отходы и упаковка»
Бизнес-модель	Нет данных	Регенеративная бизнес-модель	Модель устойчивого создания стоимости	Циркулярная бизнес-модель	Клиентоцентричная бизнес-модель, направленная на создание ценности для ключевых групп стейкхолдеров
Структура управления устойчивым развитием (наличие профильного комитета в составе совета директоров, наличие департамента по устойчивому развитию и ESG-трансформации)	Вице-президент по международной устойчивости; Комитет по устойчивому развитию в составе СД отсутствует	Комитет по устойчивому развитию в составе СД отсутствует	Комитет по устойчивому развитию в составе СД; Вице-президент по корпоративной ответственности и государственной политике	Комитет по устойчивому развитию в составе СД отсутствует; Руководитель по корпоративной социальной ответственности; Консультационный совет по вопросам устойчивого развития на уровне Группы компаний; Круглый стол по вопросам корпоративной социальной ответственности (состоит из руководителей корпоративной социальной ответственности Группы компаний)	Комитет по корпоративной ответственности при СД; Группа по устойчивому развитию, руководитель группы – директор по коммуникациям; Комитет (групповой) по климату

Продолжение таблицы 10

1	2	3	4	5	6
Взаимодействие со стейкхолдерами	Определение существенных тем в области УР, системная работа по сбору обратной связи по ключевым проектам	Определение существенных тем в области УР, системная работа по сбору обратной связи по ключевым проектам	Определение существенных тем в области УР; Участие в оценке реализованных мер по УР через внутренние рейтинги; Привлечение к разработке инновационных решений в области УР	Регулярное взаимодействие с заинтересованными сторонами, использование онлайн сервисов для открытого диалога и сбора обратной связи по проектам устойчивого развития	Прямое взаимодействие со стейкхолдерами; Онлайн центр отчетности ESG + веб страницы по проектам в области ESG
Ответственные цепочки поставок	Развития система ответственных цепочек поставок; Сертификация поставщиков; Платформа для поставщиков	Платформа для устойчивого развития поставщиков «Gigaton»; Сертификация поставщиков	Развитие ответственной цепочки поставок; Академия устойчивого развития для малого и среднего бизнеса	Развитие системы ответственных цепочек поставок; Сертификация поставщиков	Развитие системы ответственных цепочек поставок; Сертификация поставщиков; Платформа для поставщиков
Обучение и развитие персонала, раскрытие информации о включении достижения критериев ESG в мотивацию топ-менеджмента	Комплексный подход к обучению и развитию сотрудников в области УР; Вопросы мотивации топ-менеджмента не раскрываются	Комплексный подход к обучению и развитию сотрудников в области УР; Вопросы мотивации топ-менеджмента не раскрываются	Вознаграждение Правления связано с достижением определенных целей УР (сокращение выбросов CO2, сокращение пищевых отходов), вознаграждение высшего руководства связано с рейтингом показателей УР «METRO» в рейтинг индекса устойчивости Доу-Джонса (DJSI)	Программы обучения для сотрудников по энергетическому менеджменту и управлению отходами; Развитая система управления талантами; Вопросы мотивации топ-менеджмента не раскрываются	Политика вознаграждения руководителей связана с достижением целей по трем ключевым вызовам: изменение климата, продовольственные отходы, разнообразие и инклюзивность; Вопросы мотивации топ-менеджмента не раскрываются

Продолжение таблицы 10

1	2	3	4	5	6
Нефинансовая отчетность	Ежегодный отчет по стандартам отчетности – SASB, GRI, TCFD, CDP (климатические показатели); Таблица данных по ESG (динамика в достижении ключевых показателей)	Ежегодный отчет по стандартам отчетности – SASB, GRI, TCFD, CDP (климатические показатели); Таблица данных по ESG (динамика в достижении ключевых показателей)	Отчет по устойчивому развитию по стандартам GRI	Отчет по устойчивому развитию по стандартам GRI	Ежегодный отчет по стандартам – SASB, TCFD; Онлайн центр отчетности ESG; Книга данных по ESG (динамика показателей с 2018 г); Информационные бюллетени по основным направлениям устойчивого развития

Источник: составлено автором по материалам [65; 69; 74; 79; 85].

Проведенный анализ также показал ориентацию международных ритейлеров компаний на устойчивые «зеленые» бизнес-модели. У двух компаний «Tesco» и «METRO AG» в основе бизнес-модели лежит создание устойчивой ценности для ключевых групп стейкхолдеров.

В качестве прогрессивных практик по управлению устойчивым развитием компаний стоит отметить компанию «Walmart», которая строит свой бизнес на основе регенеративной бизнес-модели, позволяющей сократить количество отходов и внедрить ответственное сельское хозяйство, а также ответственную работу с поставщиками. Каждая из приоритетных областей «Walmart» по ESG предлагает отдельное предложение по созданию общей ценности. «Walmart» понимает регенеративный бизнес, как деятельность компании, направленная на восстановление жизненно важных экосистем и увеличение их способности к самовосстановлению.

«Schwarz Group» в процессе производства и переработки товаров действует в рамках циркулярной экономики/экономики замкнутого цикла, что позволяет существенно сократить количество отходов, создавая циклы переработки. Компания повышает осведомленность клиентов по способам раздельного сбора мусора и переработки, а также создает упаковку для товаров из переработанных и био-разлагаемых материалов.

Стратегические вопросы устойчивого развития компаний находятся в ведении советов директоров компаний, а также комиссиях/комитетах, созданных при них. Исполнительный директор (CEO) отвечает за реализацию данных стратегий, кроме того, в компаниях создаются руководящие комитеты по устойчивому развитию, контролирующие исполнение целей в области устойчивого развития в бизнес-подразделениях компаний. С целью введения единого подхода к управлению ESG-практиками и достижения синергии в группе компаний «Schwarz Group» создан круглый стол и консультационный совет по вопросам устойчивого развития, куда входят руководители данного направления всех компаний Группы.

Особенно стоит отметить развитую систему работы с заинтересованными сторонами у всех компаний, как в процессе выбора существенных тем в области устойчивого развития, а также взаимодействия с ключевыми стейкхолдерами в процессе реализации данных проектов. Кроме того, «Walmart» и «Tesco» используют онлайн порталы для публикации отчетности в области устойчивого развития и раскрытия информирования по текущим проектам. Данные сервисы позволяют стейкхолдерам оперативно получать всю необходимую информацию и отслеживать динамику показателей.

Особое внимание международные ритейл компании уделяют созданию ответственных цепочек поставок и работе с поставщиками. Если у российских компаний данная практика только начинает свое развитие, то американские и европейские ритейл компании уже интегрировали ее в качестве одной из важнейших частей бизнес-процессов компании. Если говорить о лучших практиках в области системной работы с поставщиками, стоит отметить опыт компании «METRO AG». В этой компании создали открытую академию устойчивого развития для малого и среднего бизнеса «Как сделать свой бизнес устойчивым», в данном курсе занятия ведут как внутренние эксперты компании, так и внешние. Цель данного обучения – раскрыть прагматичный подход к устойчивому развитию с целью создания положительного эффекта для бизнеса и общества, а также научить представителей малого и среднего бизнеса внедрять экологические инициативы, соблюдать принципы устойчивого развития, разделяемые «METRO AG». Тем самым компания помогает потенциальным поставщикам повысить свою экологическую и социальную ответственность и стать поставщиком «METRO AG».

Также стоит отметить, что некоторые компании создают портал для поставщиков. Например, созданный компанией «Walmart» в 2017 году портал поставщиков «Gigaton», позволяет оценивать динамику развития практик устойчивого развития у поставщиков по шести направлениям: энергетика, отходы, природа, транспорт, упаковка, использование и дизайн

продукции. Цель данного сервиса привлечь поставщиков к борьбе с изменениями климата и совместными усилиями к 2030 году достичь углеродной нейтральности. На сегодняшний день более 4500 поставщиков официально присоединились к данной инициативе.

Процессы обучения и развития персонала системно развиваются у всех компаний. Во всех рассмотренных компаниях созданы обязательные курсы по устойчивому развитию для сотрудников. Более того, у «Tesco» и «METRO AG» система вознаграждения топ-менеджмента компании связана с достижением ключевых целей в области устойчивого развития.

Три компании – «Amazon», «Walmart», «Tesco» готовят свою отчетность в соответствии с международными стандартами отчетности в области устойчивого развития (SASB) и раскрывают информацию, связанную с климатом (TCFD). Все компании раскрывают свою информацию в соответствии со стандартами Глобальной инициативы по отчетности (GRI) и Целями устойчивого развития Организации Объединенных Наций (ЦУР). Компания «Walmart» раскрывает информацию по стандарту CDP (Глобальная система раскрытия информации об окружающей среде).

Кроме того, международные ритейл компании используют локализованный подход к использованию инструментов управления устойчивым развитием в зависимости от региона расположения магазинов компании. Так «Walmart» реализовывает программу «Чемпионы сообщества». В рамках данной программы директор магазина в зависимости от территории расположения своего магазина принимает решения о реализации наиболее важных социальных программах совместно с местными органами власти и локальными стейкхолдерами. Это позволяет магазинам принимать участие в решении наиболее важных социальных проблем конкретных регионов.

Таким образом, проведенный анализ международной практики управления устойчивым развитием ритейл компаний, позволил выявить ряд преимуществ:

- ориентация бизнес-модели компании на регенеративный подход, связанный с обеспечением самовосстановления эко-систем, созданием циркулярной бизнес-модели;
- система мотивации топ-менеджеров привязана к достижению показателей ESG;
- выстроена системная работа с заинтересованными сторонами: от определения существенных тем до локализации социальных программ в конкретных регионах в зависимости от потребностей клиентов;
- выстроена долгосрочная и системная работа с ответственными поставщиками компаний;
- высокая степень прозрачности раскрываемой информации и показателей в области ESG.

Анализ компаний, результаты которого представлены в данном параграфе, позволил сделать вывод, что в данных компаниях проводится системная работа по управлению устойчивым развитием с целью соответствия растущим ожиданиям широкого круга потребителей. Данный международный опыт может служить бенчмарком для российских ритейл компаний.

Выводы по второй главе

Проведенный анализ практики управления УР у российских ритейл компаний позволил выявить основные проблемы, связанные с низкой степенью интеграции ESG-принципов в бизнес-процессы компании, а также практика управления и создания ответственных цепочек поставок только начинает свое развитие. Кроме того, достижение поставленных корпоративных ЦУР замедляется по причине отсутствия системы мотивации для топ-менеджмента, а также низкой вовлеченности руководителей в данное направление.

Отсутствие единого подхода к раскрытию как количественных, так и качественных показателей в области устойчивого развития существенно

затрудняет процесс анализа и оценки практики управления устойчивым развитием в компаниях одной отрасли. Несмотря на то, что принципы устойчивого развития едины для всех компаний, есть специфические стратегически важные направления деятельности компаний в зависимости от сектора, для которых следует применять отдельный анализ.

Анализ международного опыта управления устойчивым развитием позволил выявить ряд сильных практик, часть из которых будет использована для разработки предложений и рекомендаций в третьей главе.

Кроме того, выявлена важность процесса управления персоналом руководителей компаний в целях проведения успешной ESG-трансформации. Компаниям необходимо использовать подход к обучению и развитию руководителей, который направлен на формирование новой модели устойчивого лидерства и обеспечение устойчивого развития компании.

Рекомендации по решению задач, выявленных во второй главе, приведены в главе 3.

Глава 3

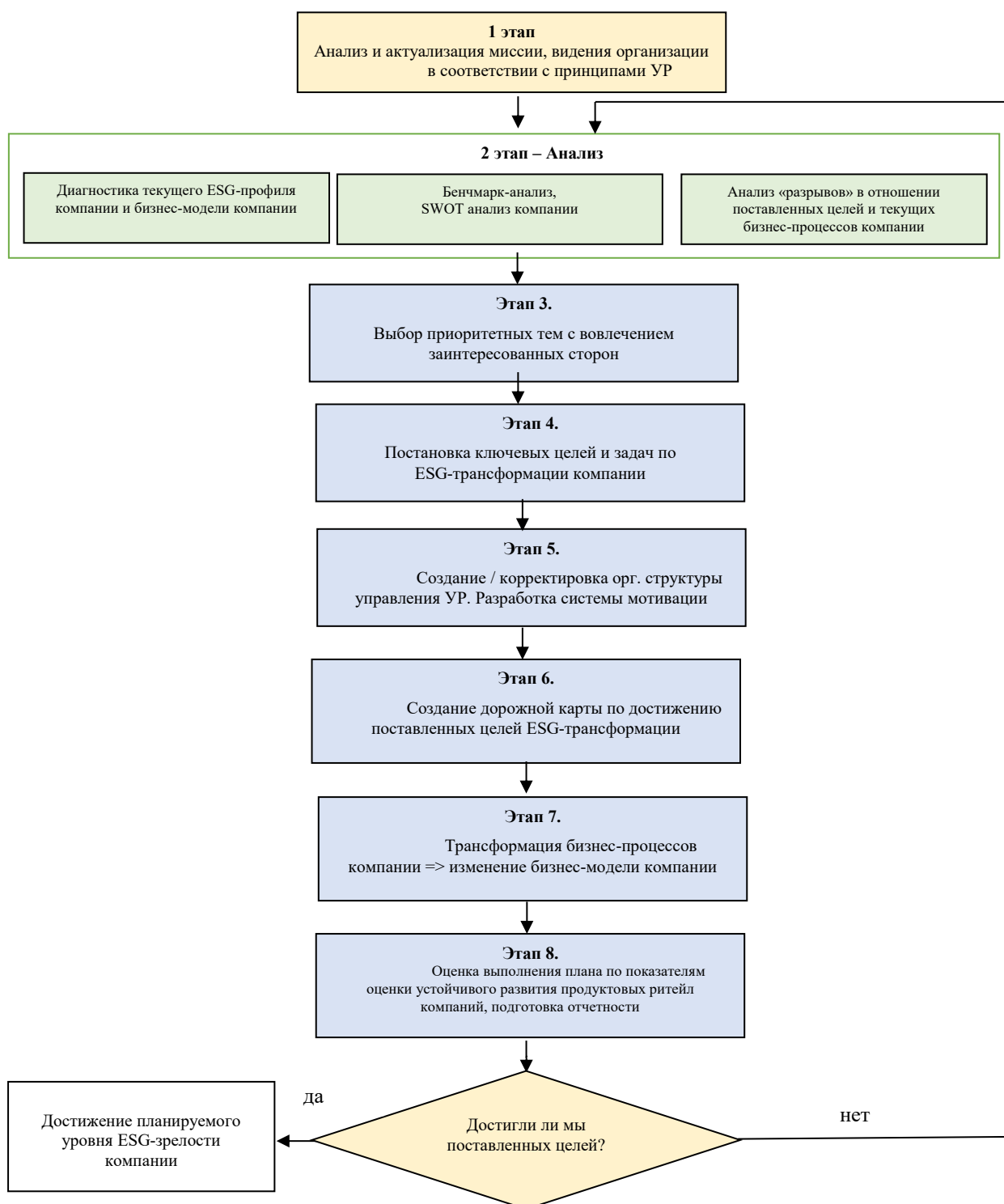
Разработка прикладного инструментария повышения результативности управления устойчивым развитием российских ритейл компаний

3.1 Формирование механизма управления устойчивым развитием в условиях ESG-трансформации в компаниях в сфере ритейла

Трансформация — это сложный и многоступенчатый процесс, затрагивающий ключевые сферы деятельности компании, как было уже отмечено в главе 1. *Управление ESG-трансформацией* — это комплексный процесс трансформационных изменений в организации в следствие интеграции принципов устойчивого развития и ESG-факторов в бизнес-процессы на всех организационных уровнях. *Под механизмом управления ESG-трансформацией* мы понимаем совокупность корпоративных политик и процедур, а также набор инструментов управления УР компанией, которые позволяют внедрять ESG-принципы во всех бизнес-процессы компании и обеспечивают ее устойчивость.

Проведенный анализ практики управления устойчивым развитием в отечественных и международных ритейл компаниях, результаты которого отражены в главе 2, позволил разработать алгоритм управления ESG-трансформацией для компаний, развивающихся в направлении устойчивого развития. Алгоритм представлен в виде блок-схемы, состоящей из восьми этапов, отражен на рисунке 5. Этапы алгоритма предусматривают проведение анализа текущей деятельности компании, сравнение ее с рыночными бенчмарками (оценка уровня ESG-зрелости компании), определение «разрывов» между целями и текущей практикой компании и осуществление пересмотра текущих бизнес-процессов компании

в зависимости от уровня зрелости, интеграцию ESG-принципов во все бизнес-процессы и подготовку интегрированной отчетности.



Источник: составлено автором.

Рисунок 5 – Алгоритм управления ESG-трансформацией компании

Успешная ESG-трансформация должна начинаться с предварительного – *первого этапа*, включающего в себя – определение видения и миссии организации. При этом необходимо учесть, что для формирования образа будущего компании и определения возможностей устойчивого развития необходимо обратить внимание на ряд внешних факторов. На видение компании в долгосрочной перспективе могут оказывать влияние: изменение трендов в отрасли, давление со стороны инвесторов, рост ожиданий потребителей, изменение законодательства и другие драйверы трансформации.

На втором этапе необходимо провести анализ текущего ESG-профиля компании, а также провести бенчмарк-анализ по отрасли и определить «разрывы» в отношении поставленных целей и текущих бизнес-процессов компании. Данный этап необходим с целью определения «точки отсчета». Компании необходимо проанализировать существующую бизнес-модель, оценить цепочку создания стоимости, провести SWOT-анализ. Анализ и оценка текущего ESG-профиля компании может быть проведена на базе подхода к оценке зрелости ESG-практик компании, описание которого будет представлено в данном параграфе ниже. Проведение бенчмарк-анализа позволит «приземлить» сформированное видение на текущие реалии, а также учесть ключевые тренды в отрасли. Сравнительный анализ текущего профиля с тем видением, которое было сформулировано на первом шаге, позволит компании определить, чего ей не хватает для достижения желаемой цели, а также выявить противоречия, если они есть.

Третий этап включает в себя вовлечение заинтересованных сторон, а именно приоритизацию групп стейкхолдеров по принципу создания общей ценности, проведение опроса или серий интервью среди ключевых стейкхолдеров с целью определения существенных тем в рамках ESG-трансформации компании. Вовлечение заинтересованных сторон в данный процесс позволяет создать ценность для каждой из групп стейкхолдеров в процессе реализации стратегии устойчивого развития

компании. Так как тема ESG включает в себя большое количество направлений, но для каждой компании действительно релевантными будут только некоторые из них, на начальных этапах процесса ESG-трансформации необходимо определить ключевые темы для конкретной компании, которые оказывают прямое влияние на деятельность компании или в которых компания имеет наибольшие возможности для изменений, а также имеет уникальную экспертизу. В рамках работы со стейкхолдерами необходимо выявить ключевые вопросы, волнующие их, которые необходимо объединить в смысловые группы, рекомендуется выбрать не больше четырех. Для каждой из групп разрабатывается стратегия и цели с количественными и качественными показателями, далее планы по достижению данных целей интегрируются в общую бизнес-стратегию компании.

С этой целью *на третьем этапе* алгоритма рекомендуется провести опрос среди стейкхолдеров компании с целью выявления существенных тем в области устойчивого развития. Для этих целей предлагается анкета, представленная в приложении В. Анкета позволяет проводить оценку значимости стейкхолдеров и направлений (тем) взаимодействия, в зависимости от степени их важности для респондента и компании в целом. Выбор приоритетных тем по итогам проведенного опроса для формирования дизайна ESG-трансформации рекомендовано проводить в следующей последовательности:

- определение степени важности тем для организации, которые связаны с высоким уровнем влияния на организационные процессы;
- определение степени важности тем для организации, которые связаны с высоким потенциалом к изменению в данных областях;
- определение степени важности тем для организации, которые связаны с уникальной экспертизой компании в данной области;
- определение ESG-рисков по каждой из выявленных существенных тем;

– принятие решения по формированию списка ключевых тем для дизайна ESG-трансформации компании.

Проведение подобного опроса позволит определить перечень существенных тем для ключевых групп стейкхолдеров компании, которые могут быть выбраны в качестве основных направлений корректировки стратегии устойчивого развития компании. Кроме того, определение существенности тем позволяет сделать нефинансовую отчетность более релевантной к запросам ключевых стейкхолдеров, более подробно раскрывать в ней интересующие показатели.

Четвертый этап предложенного алгоритма направлен на постановку ключевых целей и задач по ESG-трансформации компании. Данный этап позволяет расставить приоритеты с учетом полученной информации на предыдущих этапах работы, а также эффективно организовать существующие ресурсы компании, запланировать проектную деятельность с целью достижения максимального результата. На основе сформированной матрицы существенности тем формулируются конкретные цели и задачи по каждому из направлений. Для каждой из цели необходимо определить временной период достижения, а также целевой показатель для оценки эффективности каждого из проектов.

На пятом этапе формируется или корректируется организационная структура управления ESG-трансформации компании и система мотивации, которая должна охватывать всю компанию от наблюдательного совета или совета директоров до функциональных подразделений компании. Подход к системе управления может отличаться в зависимости от масштабов и целей компании, а также существующей в компании системы корпоративного управления. Речь идет о выделении комитета по устойчивому развитию в составе совета директоров, создании одноименного департамента или кросс-функциональных групп менеджеров из разных департаментов для проведения ESG-трансформации.

Шестой этап направлен на создание дорожной карты ESG-трансформации, которая позволяет сформулировать конкретные планы действий по достижению поставленных целей, а также разработать показатели оценки эффективности деятельности. В качестве ключевых показателей эффективности в области устойчивого развития в работе предложен ряд показателей, рекомендованных для ритейл компаний, которые будут раскрыты в следующем параграфе.

На седьмом этапе ESG-трансформации ритейл компании предлагается интегрировать принципы устойчивого развития в ключевые бизнес-процессы компании, такие как: продажи и поставщики; финансы и инвестиции; работа с персоналом; производство; логистика; маркетинг и, как следствие, перейти к регенеративной бизнес-модели. Бизнес-модель устойчивого развития ритейл компании в условиях ESG-трансформации, в основе которой лежит регенеративный подход представлена в параграфе 3.2.

В завершении процесса ESG-трансформации на восьмом этапе в рамках предложенного алгоритма менеджменту компании рекомендуется оценить текущий прогресс компании на пути ESG-трансформации, подготовить нефинансовую отчетность компании. Менеджменту необходимо ответить на вопрос: «Достигли ли мы поставленных целей?». При необходимости, целесообразно провести корректировку дальнейших действий, а именно вернуться *ко второму этапу* (текущее состояние компании), повторив весь путь заново. На данном этапе проводится фиксация изменений ключевых показателей ESG-трансформации и контроль прогресса в этой области. В этом помогает нефинансовая отчетность, которая является важным инструментом коммуникации с заинтересованными сторонам.

В рамках разработанного *алгоритма ESG-трансформации* для проведения анализа текущих практик компании в области устойчивого развития (*второй этап предложенного алгоритма*) в работе предложена усовершенствованная методика оценки уровня ESG-зрелости компании.

Данная методика оценки построена на основе проведенного анализа практики управления устойчивым развитием у российских ритейл компаний. В ходе анализа выявлены проблемы ESG-трансформации российских компаний отрасли ритейла, а именно: неподготовленность персонала, отсутствие мотивации у поставщиков к внедрению экологических инноваций и практик, отсутствие «зеленой» сертификации для подтверждения экологичности товаров и продуктов, недостаток методик и опыта оказания поддержки поставщиков из сектора малого и среднего бизнеса, включая мелких фермеров и прочее. Предложенная методика оценки ESG-зрелости построена на основе процессного подхода к управлению в соответствии с системой бизнес-процессов: маркетинг, продажи, финансы, производство, персонал, логистика. В рамках данной методики оценки компаниям присваивается один из пяти уровней ESG-зрелости, в зависимости от которого происходит выбор сценарного плана для дальнейшей трансформации бизнес-процессов. Методика оценки уровня ESG-зрелости компании разработана автором на основе анализа существующих международных моделей оценки ESG-зрелости компании («Модель зрелости ESG-практики», консалтинговая компания «MNP» и «Путь зрелости», компания «Ecochain»), а также российской методологии оценки ESG-зрелости («Деловые решения и технологии» совместно с «Лигой зеленых брендов»). Методика включает в себя качественную оценку по семи критериям, представленным в таблице 11.

В качестве основных критериев для оценки ESG-зрелости компаний выбраны:

- подход к устойчивому развитию;
- взаимодействие со стейкхолдерами;
- система взаимодействия с поставщиками;
- управление вопросами устойчивого развития;
- корпоративная стратегия развития;
- бизнес-модель компании;
- нефинансовая отчетность (отчетность в области УР).

Таблица 11 – Оценка зрелости корпоративных ESG-практик для российских компаний в области ритейла

Критерии оценки ESG-зрелости компаний	Уровень зрелости корпоративных ESG-практик				
	Е - «Реагирующий»	D - «Начинающий»	С - «Продвинутый»	В - «Интеграционный»	А - «Лидерский»
1	2	3	4	5	6
Подход к устойчивому развитию	Фокус на соблюдение законодательных норм и требований в области УР	Работа по одному или нескольким значимым направлениям в области УР	Использование инструментов определения существенности тем, использует политику в области УР, сформулированы основные показатели УР	Интеграция принципов УР и конкретных ЦУР в бизнес-процессы компании, отслеживание процесса достижения поставленных целей	ЦУР и принципы УР являются основой корпоративной культуры компании, драйвером для создания инновационных продуктов и процесса выхода на новые рынки
Взаимодействие со стейкхолдерами	Ответы на разовые запросы со стороны стейкхолдеров	Инициатива на минимальное взаимодействие со стейкхолдерами со стороны компании	При необходимости заинтересованные стороны привлекаются для консультаций	Выявлены ключевые группы стейкхолдеров, выстроен механизм взаимодействия с ними	В процессе принятия важных для компании решений привлекаются заинтересованные стороны. Оценка существенности тем в области УР для заинтересованных сторон
Система взаимодействия с поставщиками	Работа с поставщиками с учетом законодательных требований	В работу с поставщиками внедряется один или несколько ключевых принципов УР для компании	Работа с поставщиками выстроена на основе политики по работе с поставщиками, построенной на основе стратегии УР компании	Работа с поставщиками выстроена на основе политики по работе с ответственными поставщиками (принята в виде отдельного документа), поставщики выделены в отдельную группу заинтересованных сторон	Работа с поставщиками ведется на основе Кодекса ответственного поставщика. Компания транслирует ценностные стандарты в области УР своим поставщикам, проводит для них обучение, стимулирует их к созданию инновационных ответственных товаров

Продолжение таблицы 11

1	2	3	4	5	6
Управление вопросами устойчивого развития	Система управления вопросами в области УР не выстроена, ответственного лица по данному направлению нет	Обсуждается ограниченное количество вопросов УР, исполнение задач по данному направлению лежит на подразделениях по работе с инвесторами, органами государственной власти или другое	Вопросы по теме УР в полной мере обсуждаются и прорабатываются. Ответственное лицо – директор по устойчивому развитию или КСО	Комплексное обсуждение вопросов в области УР на уровне всех подразделений компании. Ответственное лицо определено в каждой из функций	Органы управления компании принимают участие в принятии решений по вопросам УР. Реализуется подход к оценке эффективности проектов УР. Ответственное лицо – руководитель департамента по УР входит в состав Правления. При совете директоров создан комитет по УР
Корпоративная стратегия развития	Стратегия развития бизнеса не включает вопросы УР	Тема УР компании не является частью стратегии развития компании, но в стратегии учитываются вопросы УР	Тема УР интегрирована в стратегию развития компании	Тема УР относится к ключевым стратегическим направлениям	Тема УР является полноценной частью стратегии развития компании
Бизнес-модель компании	Ориентация только на получение прибыли	Ориентация на минимальный учет интересов заинтересованных сторон	Ориентация на учет интересов всех групп стейкхолдеров	Ориентация на создание ценности для ключевого стейкхолдера – покупателя. Принципы УР интегрированы во все бизнес-процессы компании	Бизнес-модель построена по принципу создания ценности для всех групп стейкхолдеров компании. «Зеленая» бизнес-модель
Отчетность в области устойчивого развития	В годовой отчетности компании отсутствует отдельный раздел по УР компании	В годовой отчетности компании раскрыта минимальная информация по запросу от заинтересованных сторон компании	В годовой отчетности компании раскрыта информация по отдельным ключевым направлениям в области УР, проводится публикация нефинансовой отчетности	Готовится и публикуется нефинансовая отчетность по УР, а также отчетность по выбросам CO2 по международным стандартам. Проводится независимый аудит отчетности	Готовится и публикуется нефинансовая отчетность по УР, а также отчетность по выбросам CO2 по международным стандартам. Публикуется ESG-data book. Проводится независимый аудит отчетности

Источник: составлено автором.

В рамках предложенного инструмента – методика оценки ESG-зрелости, организации могут проводить анализ своей деятельности в области устойчивого развития по ключевым направлениям, особое внимание уделяя системе взаимодействия с поставщиками, так как это направление является одним из приоритетных для компаний данной отрасли. Эффективное взаимодействие компаний ритейла с поставщиками среднего и малого бизнеса стимулирует последних внедрять в свою деятельность стандарты устойчивого развития в части эко-упаковки, переработки отходов и прочее. Оценка может быть проведена как с помощью привлечения внешних независимых экспертов, так и внутренними ресурсами компании.

Предложенный инструмент позволяет оценить уровень развития ESG-практики в компании и принять решение о необходимости ESG-трансформации компании, а также выбрать необходимую модель управления для ее реализации. Кроме того, данный инструмент включает в себя рекомендации по развитию стратегии устойчивого развития в зависимости от текущего уровня ESG-зрелости компании.

Исходя из текущего уровня ESG-зрелости, компании может быть рекомендован один из сценарных планов развития стратегии в области управления устойчивым развитием, построенный по трем ключевым направлениям: управление стратегией в области УР, взаимодействие со стейкхолдерами, организационная структура управления вопросами УР.

Уровень «Реагирующий» – характеризуется слабой практикой в области ESG и низким потенциалом к развитию, так как компании, находящиеся на данном уровне, воспринимают практику устойчивого развития как соблюдение законодательных норм и требований в области устойчивого развития, для данных компаний характерны точечные ответы на запросы со стороны стейкхолдеров, дополнительные инициативы в области устойчивого развития отсутствуют.

Для данных компаний может быть рекомендовано:

- переосмысление значимости вопросов устойчивого развития, выделение одного или нескольких ключевых направлений для развития практик в области устойчивого развития;
- выстраивание процесса взаимодействия с заинтересованными сторонами, создание карты стейкхолдеров;
- определение круга лиц, ответственных за работу по направлению устойчивого развития, на начальном этапе данную функцию могут выполнять подразделения по работе с инвесторами, органами государственной власти, внутренние коммуникации и другие.

Уровень «Начинающий» – характеризуется слабой ESG-практикой на текущий момент, но высоким потенциалом к развитию в данном направлении. Данный уровень характерен для компаний, находящихся на старте процесса управления УР, компании ведут деятельность по одному или нескольким направлениям в области УР.

Для данных компаний может быть рекомендовано:

- переход к использованию инструмента определения существенности тем для формирования стратегии в области устойчивого развития, формулировка целевых показателей по данному направлению;
- привлечение стейкхолдеров для консультации по ключевым направлениям деятельности в области УР, совершенствование инструмента раскрытия нефинансовой информации для стейкхолдеров;
- создание отдельного структурного подразделения в организационной структуре компании, отвечающего за развитие практик в области УР.

Уровень «Продвинутый» – характеризуется сильной ESG-практикой на текущий момент и высоким потенциалом к развитию в данном направлении. При достижении уровня «Продвинутый» компания может переходить к ESG-трансформации и начинать пересмотр ключевых внутренних процессов согласно ESG-принципам.

Для данных компаний может быть рекомендовано:

- на основе инструмента определения существенности тем и сформулированных целей в области устойчивого развития проводить регулярный мониторинг по достижению поставленных целей и раскрывать данные результаты, при необходимости, вносить корректировки в стратегию УР;
- регулярное системное взаимодействие со стейкхолдерами компании в рамках выстроенного механизма;
- переход к комплексному обсуждению вопросов в области устойчивого развития на уровне всех подразделений компании. Определение ответственного лица в каждой из функций.

Уровень «Интеграционный» – характеризуется сильной ESG-практикой на текущий момент и высоким потенциалом к развитию в данном направлении. На данном уровне компания проводит процесс ESG-трансформации, интегрируя принципы устойчивого развития в бизнес-процессы компании, у компании выстроен системный подход к управлению устойчивым развитием.

Для данных компаний может быть рекомендовано:

- интеграция ESG-принципов в корпоративную культуру компании (ESG-принципы включены в «ДНК» компании);
- привлечение стейкхолдеров в процесс принятия ключевых решений в области устойчивого развития и корректировку стратегических целей и задач; проведение опросов по выявлению существенных тем в области устойчивого развития среди стейкхолдеров компании;
- рассмотрение стратегических вопросов устойчивого развития на уровне высших органов управления компании – совет директоров, наблюдательный совет и другие. Включение ответственного лица по вопросам устойчивого развития в коллегиальные органы управления компании.

Уровень «Лидерский» – характеризуется сильной ESG-практикой на текущий момент и низким потенциалом к развитию в данном направлении.

Так как компания занимает лидерские позиции по данному направлению, потенциал к развитию может быть снижен особенно в условиях отсутствия внешних драйверов, таких как – зарубежный инвестор, требования со стороны государства и другое.

Для данных компаний может быть рекомендовано:

- продолжать создавать инновационные продукты в области устойчивого развития, с целью выхода на новые рынки и удовлетворения интересов заинтересованных сторон. Повышение вовлеченности сотрудников компании в вопросы устойчивого развития с целью создания ответственной корпоративной культуры;

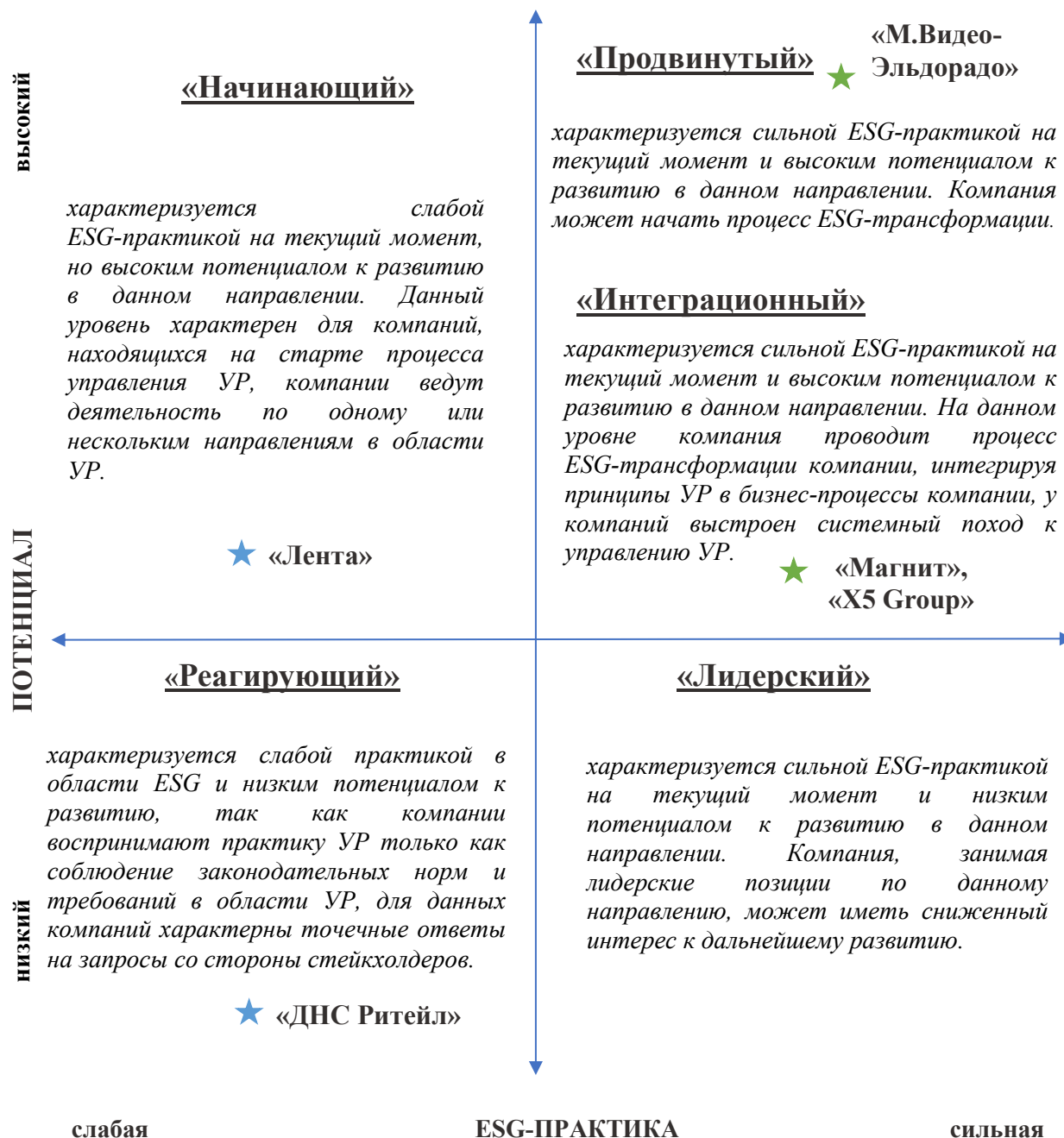
- продолжать проводить оценку существенности тем в области устойчивого развития среди заинтересованных сторон на регулярной основе. Создание дополнительных кросс-форматных площадок для обсуждения вопросов устойчивого развития и актуализации поставленных целей и задач;

- формирование команды ответственных лидеров, транслирующих принципы устойчивого развития на уровень всех сотрудников компании. Привлечение в команду топ-менеджмента высококлассных специалистов в области устойчивого развития.

Таким образом, предложенная методика оценки ESG-зрелости компании, включающая оценку компании по семи ключевым направлениям: подход УР; взаимодействие со стейкхолдерами и поставщиками; управление УР; корпоративная стратегия развития; бизнес-модель компании; отчетность в области УР, а также предложенные сценарные планы развития для каждого из уровней, позволят компаниям повысить эффективность процесса управления устойчивым развитием, а также определить направления для дальнейшего развития и перейти к процессу ESG-трансформации в рамках предложенного ранее алгоритма.

С целью апробации предложенной выше методики оценки ESG-зрелости в рамках проведенного анализа отечественной практики управления устойчивым развитием в ритейл компаниях, в работе проведен анализ

ESG-зрелости пяти крупнейших российских розничных компаний. Данные компании выбраны из списка RAEX-600 как крупнейшие по росту выручки и объему реализации за 2020-2022 гг., результаты представлены на рисунке 6.



Источник: составлено автором.

Рисунок 6 – Матрица ESG-зрелости компании

Исходя из проведенной оценки, ни одна из пяти российских ритейл компаний не достигла «Лидерского» уровня ESG-зрелости, что подтверждает необходимость внедрения новых инструментов управления устойчивым

развитием с целью перехода компании к ESG-трансформации, а также достижения поставленных целей и совершенствования практики управления устойчивым развитием. «Интеграционного» уровня достигли компании «X5 Group» и «Магнит».

Кроме того, важным этапом в процессе ESG-трансформации является проведение регулярной оценки достигнутых результатов и прогресса по каждой из поставленных целей. Для проведения данной оценки необходимы единые ESG-показатели, разработанные с учетом отраслевой специфики. Набор ESG-показателей для ритейл компаний по ключевым направлениям устойчивого развития (экология, общество, сотрудники, корпоративное управление) представлен в таблице 12.

Таблица 12 – Показатели для оценки устойчивого развития продуктовых ритейл компаний

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; – потребление воды на 1 кв. м. торговой площади; – наличие экологической отчетности (применимо ко всему блоку экология) 	<ul style="list-style-type: none"> – GRI 302 (1-5): Энергия (2016) – GRI 305 (1-7): Выбросы (2016) – GRI 303 (1-5): Вода (2018)
Экология / Управление отходами	
<ul style="list-style-type: none"> – объем проданных товаров, потерявших свой товарных 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)

Продолжение таблицы 12

1	2
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; – уровень травматизма; – обучение и развитие руководителей компании на основе модели устойчивого лидерства 	<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 УР в структуре корпоративного управления); – 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 здоровых продуктов от общих продаж; – доля продаж ФРЕШ и ФРОВ; – 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 308 (1-2): Экологическая оценка поставщиков (2016) – GRI 414 (1-2): Социальная оценка поставщиков (2016)
Управление / Комплаенс	
<ul style="list-style-type: none"> – 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.

Данные ESG-показатели позволяют оценить достижение конкретных результатов с учетом поставленных долгосрочных целей по основным ESG-направлениям в рамках общей стратегии развития компании, а также помогают сравнивать компании одной отрасли по ключевым показателям их деятельности в области устойчивого развития. Оценку динамики анализируемых показателей предлагается проводить внутренними экспертами на ежеквартальной основе.

Таким образом, в рамках механизма управления устойчивым развитием в условиях ESG-трансформации в работе предложены следующие инструменты, такие как алгоритм управления ESG-трансформаций, доработанная методика оценки ESG-зрелости компании, а также набор ESG-показателей для оценки эффективности ESG-трансформации продуктовой ритейл компании. Использование данных инструментов позволит компании начать и эффективно реализовать процесс ESG-трансформации, а также достичь поставленных стратегических целей в области устойчивого развития.

3.2 Инструменты управления устойчивым развитием в условиях ESG-трансформации для ритейл компаний

Ключевыми направлениями деятельности ритейл компаний, которые начинают процесс ESG-трансформации, являются:

- работа по обращению с отходами;
- экологизация ассортимента;
- управление человеческими ресурсами;
- создание ответственной цепочки поставок.

Данные направления деятельности являются частью ключевых бизнес-процессов компании: «продажи», «работа с поставщиками», «логистика», «производство», «управление персоналом». Анализ зарубежных исследований бизнес-моделей компаний, представленных работами

А. Остервальдера, И. Пинье [143], а также российские исследования В.Д. Александровой [95], Д.В. Валько [116], Е.С. Яхонтовой и Н.А. Беляевой [163], Г.Ю. Митяшина [136] позволил построить бизнес-модель ритейл компании. Данная бизнес-модель основана на процессном подходе к управлению и принципах регенеративного подхода, раскрытого в главе 1.

Предложенная бизнес-модель включает в себя шесть блоков, связанных с бизнес-процессами компании. Данная бизнес-модель учитывает влияние на все шесть видов капитала, включая природный, представлена в приложении Д.

В центре предложенной бизнес-модели расположен ключевой стейкхолдер для ритейл компаний – клиент. В основе данной бизнес-модели лежит регенеративный подход, подразумевающий внедрение ESG-инноваций в бизнес-процессы компании.

Блок 1 – «продажи и поставщики» включает в себя работу с поставщиками, связанную с созданием ответственной цепочки поставок: отбор ответственных поставщиков, льготные условия финансирования, развитие системы «зеленых» закупок и покупка товаров у фермеров и развитие сети местных поставщиков. Направление продаж направлено на создание уникального ценностного предложения для клиента, что является одной из важнейших составляющих клиентоцентричной бизнес-модели. В данное направление входит: поддержание уникального ассортимента для покупателя, обеспечение устойчивых цен на товары, сохранение доверия со стороны клиента (программы лояльности), создание клиентского пути. Создание и развитие клиентского пути позволяет компаниям в долгосрочной перспективе создавать для клиента и акционеров компании – уверенность в будущем, страховать компанию от репутационных рисков (минимизация публичного риска, связанного с клиентом).

Блок 2 – «финансы и инвестиции». Важным направлением в данном блоке является создание финансовых сервисов, обладающих характеристиками: надежность, цифровизация (например, внедрение

касс самообслуживания), доступность в использовании для всех категорий клиентов, а также разумную цену, например, в части стоимости разработки. Цифровизация в данном процессе напрямую влияет на создание инновационных продуктов и технологий, которые помогают как клиентам, так и бизнесу. Кроме того, данный блок включает в себя инвестиционное направление, связанное с природоохранными инвестициями, а также инвестициями в экологические проекты; привлечение «зеленых» кредитов и выпуск «зеленых» облигаций под экологические проекты; программы ответственного финансирования для поставщиков.

Блок 3 – «работа с персоналом». Управление персоналом является важным направлением в системе управления устойчивым развитием компании и включает в себя: создание партнерской модели управления, внедрение программ по обучению для руководителей и сотрудников компании, развитие программы преемственности и наставничества, а также оценку сотрудников и их вовлеченность в реализацию ESG-целей. Данные инструменты обучения и развития сотрудников позволяют создать модель устойчивого лидерства в компании, которая представлена на рисунке 7.

Блок 4 – «производство». Данный блок включает в себя внедрение ответственного подхода в собственном производстве и сельском хозяйстве, увеличение доли продукции регенеративного сельского хозяйства в общей продукции, доли эко-упаковки товаров на полке, системную работу по обращению с отходами, рациональное водопотребление в офисах и магазинах, сокращение выбросов CO₂, снижение потребления энергии и потребления воды на единицу площади и прочее.

Блок 5 – «Организация «зеленой» логистики» означает снижение выбросов в процессе доставки товаров. К таким направлениям относят: снижение карбонового следа в цепочках поставок за счет внедрения принципов устойчивого развития поставщиков; транспортная коллаборация с партнерами на основе анализа больших данных, чтобы организовывать совместные маршруты транспорта с целью сокращения рейсов и количества

выбросов CO₂; бинирование, сервисы самовывоза и оптимизация маршрутов доставки.

Блок 6 – «маркетинг». Внедрение подхода «зеленого» маркетинга включает в себя: создание единого клиентского пути, просветительскую деятельность для клиента в области устойчивого развития, реализацию партнерских программ в данной области, реализацию социальных и экологических проектов, а также создание ответственной рекламы.

Одним из важных бизнес-процессов компании является управление персоналом. Также в рамках предложенного в параграфе 3.1 алгоритма проведения ESG-трансформации, важным этапом на этом пути является формирование команды, способной провести данную трансформацию (шестой этап ESG-трансформации). Для этого целесообразно более подробно описать один из инструментов управления УР в организации – подход к обучению и развитию руководителей компании, которая ориентированна на устойчивое развитие, представлен на рисунке 7.

Устойчивое лидерство – новая модель лидерства, в рамках которой руководители ориентированы не на краткосрочную выгоду, а на долгосрочное устойчивое развитие компании, лидеры понимают и принимают ответственность бизнеса перед обществом. Ответственные лидеры определяют стратегию компании с учетом принципов и ЦУР, ведут деятельность своих компаний и оценивают ее с учетом финансового, социального и экологического результата.

Предложенный подход к обучению и развитию руководителей организации состоит из нескольких блоков (вход, выход, инструменты для развития):

На входе выделены ключевые целеполагающие документы, основанные на принципах устойчивого развития (стратегия, миссия, ценности, дорожная карта ESG-трансформации и прочее), а также профиль ответственного лидера, включающий в себя индикаторы/характеристики, созданные на базе принципов устойчивого развития.



Источник: составлено автором.

Рисунок 7 – Подход к обучению и развитию руководителей компании, ориентированной на устойчивое развитие

Предложенный подход включает в себя использование инструментов для обучения и развития руководителей компании:

Первая группа инструментов – кастомизированные программы обучения для руководителей. Данные программы построены на основе принципов устойчивого развития и профиля ответственного лидера компании и направлены на развитие необходимых лидерских и профессиональных компетенций у руководителей компании. Данные программы обучения можно разделить на три направления:

Первое – программы развития руководителей в их текущих ролях, направленные на развитие управленческих компетенций, необходимых для реализации стратегии компании. К данным компетенциям можно отнести: внедрение изменений/инновации, управление командами, понимание бизнеса, системность, стратегическое мышление, навыки убеждения и влияния, управление персоналом.

Форматы обучения:

- кросс-форматные проекты, в том числе модульные программы обучения для высокопотенциальных сотрудников;
- внешние программы по развитию управленческих компетенций;
- вебинары по экспертизе, кросс-форматные обучающие мероприятия между функциями, бизнес-единицами и активами компании.

Второе – программы, направленные на развитие функциональных компетенций. Функциональные компетенции определяются бизнес-подразделением, где работает руководитель, а также общей стратегией развития компании.

Форматы обучения:

- сессии от внутренних экспертов компании;
- короткие практические семинары с внешними спикерами с обзором мирового опыта и решением кейсов по ключевым темам;
- «референс-визиты» в другие компании, обмен опытом с лидерами отрасли.

Третье – программы, направленные на развитие кросс-функциональных компетенций. Ключевые тематики для обучения: предпринимательство, сотрудничество и партнерство, инновации и управление изменениями, самостоятельное принятие решений, управление распределенными командами, влияние без полномочий, синергия в бизнесе, командное лидерство, эмпатичное лидерство и другие.

Форматы обучения:

- сессии от внутренних экспертов компании;
- сессии с внешними спикерами, фокусные программы обучения.

Вторая группа инструментов – программы наставничества. Данные программы помогают развивать сотрудников внутри компании, «менторы-наставники» – руководители компании уровня CEO, CEO-1, CEO-2, делятся своей экспертизой и опытом с «менти-учениками» – руководители и эксперты компании уровня CEO-2, CEO-3, что способствует развитию кадрового резерва компании. В рамках программы наставничества могут быть развиты как лидерские, так и профессиональные компетенции.

Основные темы для работы в программе наставничества:

- расширение управленческого масштаба;
- стратегическое развитие;
- развитие бизнеса;
- управление изменениями, командами, проектами;
- навыки влияния;
- карьерное и профессиональное развитие;
- предпринимательский подход;
- управление ожиданиями стейкхолдеров;
- решение конкретных бизнес-задач.

Программы наставничества позволяют формировать культуру лидерской щедрости внутри компании, являются дополнительным инструментом развития как для «менторов-наставников», так и для «менти-учеников». В рамках подготовки «менторов-наставников»

и «менти-учеников» к участию в программах необходимо проводить вводное обучение по принципам работы в данной программе.

Третья группа инструментов – программы преемственности. Данный инструмент позволяет сформировать и в дальнейшем развивать кадровый резерв компании, обеспечивать систему планирования и управления персоналом компании. Программы преемственности позволяют создать план и процесс реагирования на изменения, которые происходят на ключевых управленческих позициях в компании, обеспечивая ее долгосрочное непрерывное развитие. В нестабильные времена для компаний становится особенно важным – создавать эффективную программу преемственности, которая будет минимизировать операционные риски, связанные с уходом руководителей с ключевых ролей.

Так в рамках программ преемственности оценивается риск ухода руководителя из компании, формируется группа преемников для каждой ключевой роли в компании, исходя из условий: преемник готов приступить к роли: 1 – «уже сейчас», 2 – «в случае форс-мажора», 3 – «будет готов через 1-2 года». Таким образом, формирование кадрового резерва обеспечивает устойчивое развитие компании. Для преемников разрабатываются индивидуальные программы развития, основанные на профиле лидера компании и обеспечивающие развитие руководителя в рамках его подготовки к новой – «целевой роли». Также оценивается источник преемственности, так в компании в качестве источников преемственности могут быть определены «роли-доноры» из смежных подразделений и других активов Группы компаний или источник может быть определен как «внешний найм» / «внутренний найм».

Четвертая группа инструментов – оценка руководителей. Оценка может быть как индивидуальной, так и командной. Цель оценки – оценить лидерский потенциал и готовность лидера к изменениям. Созданный профиль лидера может стать основой для оценки руководителей по методу 360 градусов, которая позволяет получить объективную обратную связь,

основанную на оценке лидерских компетенций от всех стейкхолдеров руководителя. По итогам проведенной оценки руководителям предоставляется развивающая обратная связь и формируется индивидуальный план развития.

Внедрение и развитие модели устойчивого лидерства в компании на выходе оказывает прямое влияние на следующие процессы внутри компании:

- трансформация мышления лидера, изменение взаимоотношений со стейкхолдерами, уважение к интересам других, принятие решений с учетом долгосрочного развития компании, уважение к разнообразию и инклюзивности;

- повышение лояльности и вовлеченности сотрудников: принятие решений с учетом интересов компаний, желание быть драйвером ESG-трансформации компании, вовлеченность в программы корпоративного волонтерства, благотворительности и другое;

- сформированная команда ответственных лидеров компании, лидеров-амбассадоров, транслирующих лидерские ценности и цели устойчивого развития всем членам команды и ведущим за собой команды.

Кроме того, модель устойчивого лидерства влияет на взаимоотношения со стейкхолдерами компании, так как в ее основе лежит ориентация на интересы всех стейкхолдеров, а не только инвесторов и акционеров.

Таким образом, предложенный подход к обучению и развитию направлен на формирование модели устойчивого лидерства у руководителей компании, что позволит в дальнейшем транслировать через топ-менеджмент и каскадировать на уровень всей организации новую культуру устойчивого лидерства.

Так как команда топ-менеджеров выступает одним из драйверов ESG-трансформации компании, развитие лидеров-амбассадоров способствует внедрению практики устойчивого лидерства на уровне всей компании. Также, процесс развития менеджеров компании с помощью

различных инструментов обучения повышает степень их вовлеченности и способствует росту их лояльности к компании, так как лидеры осознают вклад компаний в их развитие, а также получают дополнительные возможности роста внутри организации.

Еще одним не менее важным инструментом управления, устойчивым развитием компании является *создание и развитие ответственной цепочки поставщиков*. Соблюдение компанией трудовых, экологических, этических и социальных норм становится сегодня одним из критериев оценки поставщиков и подрядчиков. Построение ответственной цепочки поставок играет важную роль в достижении ЦУР. Ритейл компании разрабатывают политики в области обеспечения ответственной цепочки поставок. Основная цель заключается в определении стандартов в области ответственных цепочек поставок, а также требований, которые предъявляет компания к поставщикам продукции.

Стремление ритейл компаний к повышению эффективности участия в налаживании цепочки поставок также находит свое отражение в проведении специальных исследований и публикации рейтингов и рэнкингов, позволяющих оценить устойчивые цепочки поставок. В 2023 году рейтинговое агентство «RAEX» выпустило рэнкинг компаний, осуществляющих процедуру ответственных закупок «RAEX Топ-50 цепочки поставок». При составлении рэнкинга анализируются процессы и инициативы, направленные на улучшение экологических и социальных показателей в цепочках поставок, оценивается эффективность управления; аудит поставщиков по социальным и экологическим показателям; наличие программ по стратегическому партнерству с поставщиками.

В цепочку материально-технических поставок у ритейл компаний входят следующие элементы: производители и поставщики; логистика (от дистрибьютера или собственная); распределительные центры; склады магазинов торговых сетей; торговые залы магазинов торговых сетей; покупатель.

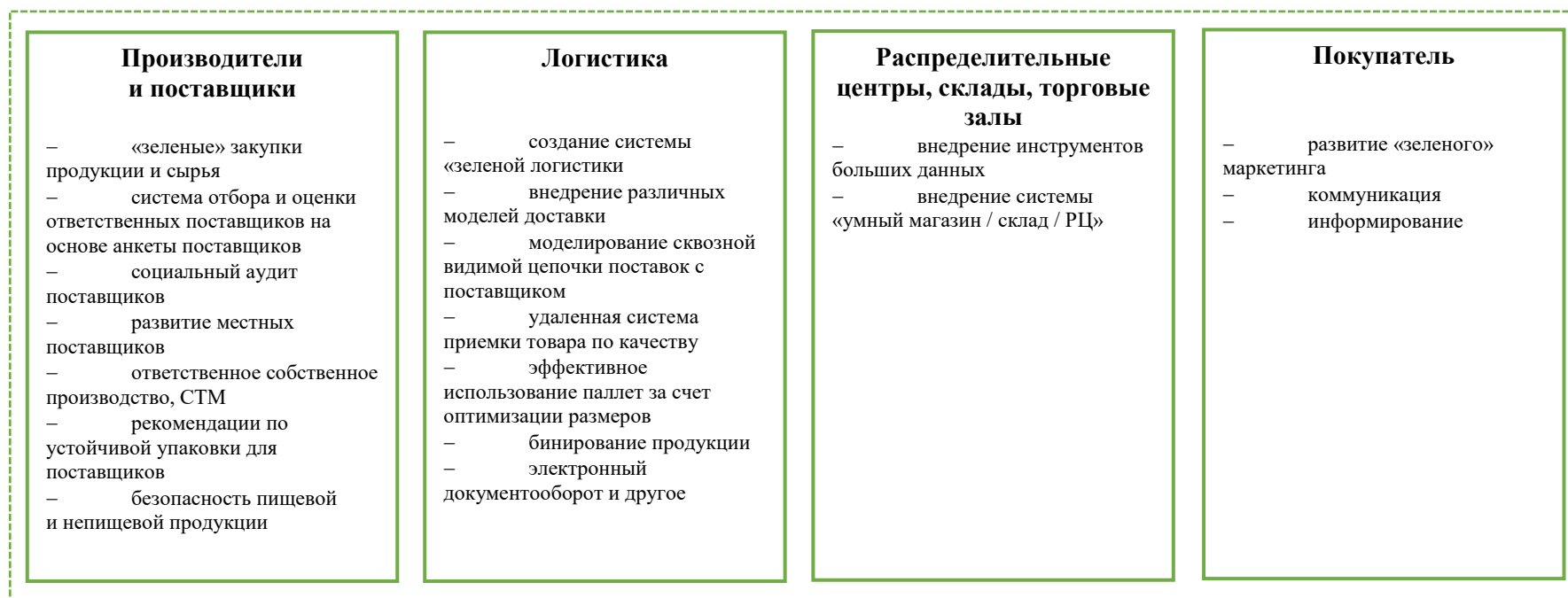
С целью создания ответственной цепочки поставок необходимо внедрение ESG-принципов в каждый элемент данной цепочки, схема которой представлена на рисунке 8.

Комплекс или система мер по развитию ответственной цепочки поставок у ритейл компаний включает в себя четыре направления. Как следует из рисунка 8, *первое направление* в рамках данной системы представляет «*работа с поставщиками и производителями*».

Данное направление включает в себя: «зеленые» закупки продукции и сырья – система отбора и оценки ответственных поставщиков, социальный аудит поставщиков; развитие местных поставщиков – проведение обучения по основам и принципам устойчивого развития; внедрение дополнительных финансовых льгот для ответственных поставщиков; запуск программ по развитию фермеров; ответственное собственное производство в рамках СТМ; использование эко-упаковки для товаров СТМ; создание рекомендаций по устойчивой упаковке для поставщиков (дизайн, используемое сырье, коммуникация в виде маркировки товаров); безопасность пищевой и непищевой продукции: «эко-сертификация» товаров.

Руководство по нефинансовой отчетности (Global Reporting Initiative) содержит показатели GRI 414 и GRI 308, согласно которым компаниям рекомендуется проводить социальную и экологическую оценку поставщиков. Раскрытие этих показателей в отчетности стимулирует производителей проводить оценку доли ответственных поставщиков, прошедших проверку по социальным и экологическим критериям. Компаниям целесообразно рекомендовать проведение социального аудита поставщиков в процессе создания ответственной цепочки поставок.

Кроме того, в стандарте GRI 102 описаны рекомендации по раскрытию информации о цепочке поставок компании, включающие в себя: описание цепи поставок и ее ключевых элементов, а также их взаимосвязь с деятельностью компании (бренды, товары, услуги).



Источник: составлено автором.
 Рисунок 8 – Элементы ответственной цепочки поставок ритейл компаний

В рамках первого направления с целью проведения оценки и отбора ответственных поставщиков в работе разработана анкета, представлена в приложении Г. Она состоит из пяти блоков: информация о компании, экологические, социальные и управленческие аспекты, а также система управления устойчивым развитием.

В каждом из блоков оцениваются определенные критерии по шкале от 1 до 3, где 1 – полностью неприменимо, 2 – частично применимо, 3 – полностью применимо. Интегральная оценка для предоставленных данных рассчитывается по трем критериям: 1) раскрытие (предоставление ответов на вопросы анкеты); 2) подтверждение (предоставление подтверждающих документов к ответам); 3) качество (улучшение показателей от года к году). По результатам анкетирования поставщику присваивается соответствующая оценка по пятибалльной шкале («А – лидерский», «Б – интеграционный», «С – продвинутый», «Д – начинающий», «Е – реагирующий») и выдается сертификат, действующий 1 год.

Кроме того, данная анкета позволит обеспечить контроль за деятельностью в области устойчивого развития у поставщиков, так как включает в себя набор основных ESG-показателей, позволяющий на регулярной основе оценивать эффективность работы поставщика по данному направлению.

Также в рамках оценки поставщиков, кроме анкетирования, проводится дополнительная проверка поставщиков по данным из открытых источников. Для поставщиков, получивших оценку не ниже «С», предлагается возможность получения льгот, например, в виде дополнительной скидки к текущей ставке финансирования в рамках договора по факторингу. Подобная практика встречается в «X5 Group». Компания в марте 2023 года совместно со «Сбером» запустила пилотный проект «Зеленый факторинг для поставщиков».

Второе направление – «логистика» включает в себя: создание системы «зеленой логистики» как у самих ритейл компании, так и у их дистрибьютеров. Система включает такие элементы как: 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 продукции; консигнационное хранение; электронный документооборот и другое.

Третье направление объединяет «распределительные центры, склады и залы торговых сетей» и включает в себя: внедрение инструментов больших данных, позволяющих управлять ассортиментом и ценообразованием, а также систему «умный магазин», позволяющую снизить потребление энергии, автоматизировать управление оборудованием, минимизировать риски несчастных случаев.

Четвертое направление – «покупатель» включает в себя развитие «зеленого» маркетинга и коммуникации в виде информирования. Работа с информированием клиентов об экологических товарах является важной задачей ритейл компаний в рамках ЦУР 12 «Ответственное потребление и производство». Эко-маркировка товаров является одним из инструментов информирования покупателя об экологичности товаров на полке. Цель данной маркировки товаров убедить потребителя сделать свой выбор в пользу менее вредной для окружающей среды продукции. Символы для эко-маркировки товаров, относящихся к переработке, как правило описывают, как данную упаковку разделить на части и как ее лучше переработать.

Следует отметить, что отдельные инструменты применяются на практике в России. Так анализ практики ритейл компаний показал, международная торговая сеть «Ашан» с целью поддержания высокого качества, а также обеспечения гарантии безопасности пищевой продукции на постоянной основе проводит социальный аудит своих поставщиков. В ходе аудита поставщиков проходит оценка следующих социальных аспектов: уровень заработной платы сотрудников, соблюдение графика

отпусков, система компенсации за переработки, условия труда, охрана труда и пожарная безопасность. Качество и безопасность товаров поставщиков проходит проверку по следующим критериям: условия санитарии и гигиены, программы создания предварительных условий (комплекс мер по гигиенической среде на пищевом производстве), система ХАСПП (концепция, включающая в себя систематическую идентификацию, оценку и управление опасными факторами, оказывающими влияние на безопасность продукции). Таким образом, социальный аудит позволяет оценить состояние инфраструктуры и оборудования, условия хранения сырья и упаковки, профилактическое обслуживание производственных линий, систему безопасности и управления качеством, работу с персоналом компании.

С целью создания системного подхода к управлению ответственной цепочкой поставок, ритейл компаниям рекомендуется создать регламент в виде «Политики по работе с поставщиками», которая описывает принципы взаимодействия, включающие в себя: принципы выбора поставщика; условия отбора поставщиков (правовое положение и репутация поставщика, ценовое и товарное предложение); требования по качеству, маркировке и упаковке товаров (рекомендации для поставщиков по устойчивой упаковке) и прочее.

Кроме того, с целью обеспечения долгосрочного, устойчивого стратегического партнерства с поставщиками ритейл компаниям рекомендуется создать следующие регулирующие внутренние документы: «Кодекс взаимодействия с бизнес-партнерами», «Кодекс делового поведения и этики», «Политика в области комплаенса», «Политика в области противодействия злоупотреблениями, включая мошенничество и коррупцию».

В то же время, поставщикам, сотрудничающим с ритейл компаниями, которые создают ответственные цепочки поставок, необходимо вести системную работу по трем ключевым направлениям:

- продукт и его упаковка (рекомендации по добровольной сертификации продукции, по видам упаковки – материал, дизайн; коммуникация с потребителями);

- трудовые практики и соблюдение прав человека в компании;

- экологическая ответственность (снижение выбросов).

Таким образом, формируя ответственные цепочки поставок ритейл компаниям необходимо вести системную работу с партнерами – поставщиками по вопросам устойчивого развития, которая позволит:

- увеличить долю товаров на полках, соответствующих стандартам устойчивого развития;

- развивать систему «зеленых» закупок, увеличивая долю ответственных поставщиков;

- выстраивать долгосрочные стратегические партнерства с поставщиками, оптимизируя затраты за счет заключения долгосрочных договоров;

- улучшить коммуникацию между компанией и поставщиками;

- понизить уровень операционных и репутационных рисков, связанных с возникновением рисков событий при взаимодействии с поставщиками;

- оптимизировать расходы на логистическую деятельность;

- улучшать клиентский опыт (открытая обратная связь, работа с возражениями, рост индекса потребительской лояльности);

- повысить уровень качества товаров на всех этапах цепи поставок.

В то же время поставщики, участвуя в ответственных цепочках поставок ритейл компаний, получают:

- дополнительные финансовые льготы от ритейла компаний;

- повышение рейтинга среди других альтернативных поставщиков;

- устойчивое развитие своей компании;

- минимизацию операционных и репутационных рисков.

Таким образом, внедрение рекомендаций по созданию ответственных цепочек поставок для ритейл компаний, а именно: системная работа по отбору и оценке поставщиков, проведение социального аудита и анкетирования, обучение поставщиков ESG-принципам, выстраивание «зеленой» логистики и маркетинга, позволит выстроить стратегические партнерские взаимоотношения с поставщиками, а также увеличить долю ответственного покупателя у торговых сетей. При этом поставщики, соблюдающие принципы устойчивого развития получают возможность долгосрочного сотрудничества с крупнейшими ритейл компаниями, обеспечивая собственное долгосрочное устойчивое развитие. Внедрение устойчивых цепочек поставок также влияет на развитие знаний в области устойчивого развития у большего числа поставщиков и стейкхолдеров компаний разных отраслей, что является также одним из драйверов развития данного направления.

Выводы по третьей главе

В рамках процесса управления устойчивым развитием в условиях ESG-трансформации компании в работе предложены следующие инструменты управления:

- Усовершенствованный алгоритм управления УР корпораций в условиях ESG-трансформации, который представлен в виде блок-схемы и состоит из восьми этапов, включающих в себя: анализ деятельности организации и текущих бизнес-процессов, сравнение их с рыночными бенчмарками, определение «разрывов» между целями и текущей деятельностью, интеграцию ESG-принципов в бизнес-процессы и формирование нефинансовой отчетности.

- Дополненная методика оценки уровня ESG-зрелости компании. Предложенная методика основана на процессном подходе к управлению. В рамках данной методики оценки компаниям присваивается один из пяти уровней ESG-зрелости, а также предложены сценарные планы по дальнейшей

трансформации в зависимости от текущего уровня и целей, стоящих перед компанией в области устойчивого развития.

– Предложен набор ESG-показателей, рекомендованных для использования продуктовым ритейл компаниям, позволяющий оценить динамику по их ключевым ESG-направлениям. Использование единого подхода к раскрытию информации в нефинансовой отчетности позволит проводить сравнительный анализ ритейл компаний по направлению устойчивого развития.

– Разработана бизнес-модель устойчивого развития ритейл компании в условиях ESG-трансформации, основанная на регенеративном подходе. Данная бизнес-модель позволяет интегрировать принципы УР в ключевые бизнес-процессы компании с целью обеспечения ее устойчивого развития.

– Предложен и апробирован подход к обучению и развитию руководителей компании, основанный на устойчивой модели лидерства. Данный подход позволяет трансформировать бизнес-процесс, связанный с подготовкой персонала (руководители компании), с целью успешной реализации предложенного алгоритма ESG-трансформации компании. Данный подход позволяет сформировать команду лидеров, призванных вдохновлять, организовать и направлять коллектив к выполнению поставленных задач.

– Усовершенствована методика формирования цепочек ответственных поставщиков, состоящая из анкеты поставщика, процедуры отбора ответственных поставщиков, системы льгот и преференций для ответственных поставщиков, градации поставщиков в зависимости от степени соответствия критериям ответственных поставщиков, а также контроля над поддержанием должного уровня показателей в течение всей работы с поставщиками.

Заключение

В результате проведенного исследования достигнута поставленная цель работы – разработка теоретических положений и методических рекомендаций по управлению устойчивым развитием в условиях ESG-трансформации компании.

Для реализации данной цели в рамках исследования поставлены и последовательно решены соответствующие задачи. По результатам решения поставленных задач автором предлагаются следующие выводы и положения.

Обобщены подходы к концепции устойчивого развития и выделен регенеративный подход как наиболее соответствующий современным условиям проводящейся политики декарбонизации экономик.

Ключевыми компонентами данного подхода являются: повторное использование и переработка материалов и упаковки, более 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.

В работе предложена бизнес-модель ритейл компании, основанная на регенеративном подходе, которая позволит компаниям выстроить ответственную цепочку поставок, внедрить ESG-принципы в бизнес-процессы компании, обеспечить устойчивое развитие компании с учетом создания ценности для различных групп стейкхолдеров, а также осуществить ESG-трансформацию компании. Отличительной особенностью данной бизнес-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.

В работе определена специфика устойчивого развития у ритейл компаний, связанная с клиентоцентричной бизнес-моделью, а также выявлены ключевые ЦУР, наиболее релевантные для ритейла: ЦУР 2 «Ликвидация голода», ЦУР 3 «Хорошее здоровье и благополучие», ЦУР 8 «Достойная работа и экономический рост», ЦУР 12 «Ответственное потребление и производство».

К отраслевым особенностям управления устойчивым развитием ритейл компаний относят: использование упаковки из биоразлагаемых материалов, развитие собственного производства на основе регенеративного сельского хозяйства, создание собственных торговых рамок, а также продуктовая и производственная безопасность. Кроме того, важным инструментом управления устойчивым развитием компании является взаимодействие со стейкхолдерами.

Предложен усовершенствованный алгоритм управления ESG-трансформацией компании, который состоит из восьми ключевых этапов: анализ и актуализация миссии, видения и целей организации; анализ ESG-зрелости компании; выбор приоритетных тем по вопросам УР компании; постановка ключевых целей и задач по ESG-трансформации; создание или корректировка организационной структуры управления; создание дорожной карты по достижению целей ESG-трансформации; трансформация бизнес-процессов компании, включая изменение бизнес-модели компании; оценка достигнутых результатов.

Проведен анализ ESG-зрелости компании в сфере ритейла. В ходе анализа крупнейших российских ритейл компаний: «X5 Group», «Магнит», «Лента», «ДНС Ритейл», «М.Видео-Эльдорадо» было выявлено, что ни одна из данных компаний не достигла «Лидерского» уровня зрелости. Две компании («X5 Group», «Магнит») достигли «Интеграционного» уровня, «Продвинутый» и «Начинающий» уровень у компаний «М.Видео-Эльдорадо»

и «Лента» соответственно. «ДНС Ритейл» находится на «Реагирующем» уровне зрелости.

В работе разработана система показателей оценки управления устойчивым развитием ритейл компаний, которая позволяет проводить количественную и качественную оценку деятельности ритейл компаний с учетом отраслевой специфики в области устойчивого развития по трем ключевым направлениям: экология, общество и управление.

Важным инструментом ESG-трансформации компании является работа с персоналом. Топ-менеджмент компании является одним из ключевых драйверов трансформации, что повышает значимость процесса обучения и развития руководителей. *В работе представлен подход к обучению и развитию руководителей компании, которая ориентирована на устойчивое развитие и рост.* Основными инструментами обучения руководителей являются: программы наставничества и преемственности, оценка руководителей, лидерские программы обучения.

Кроме того, результатом исследования является – *усовершенствованная методика формирования цепочек ответственных поставщиков* в рамках управления устойчивым развитием компании, включающая внедрение ESG-принципов во все ключевые элементы материально-технических поставок: производители и поставщики, логистика, распределительные центры, склады торговых сетей, торговые залы, покупатели. Предложенная методика позволяет поставщикам интегрировать принципы УР в бизнес-процессы компании, обеспечивает комплексный подход к управлению УР компании, позволяющий минимизировать репутационные риски, а также выстроить долгосрочное партнерство с ритейл компаниями.

Таким образом, с целью обеспечения эффективного управления устойчивым развитием в условиях ESG-трансформации, компаниям необходимо совершенствовать текущие и внедрять новые инструменты управления, такие как: алгоритм управления ESG-трансформацией, «зеленые»

бизнес-модели, устойчивые цепочки поставок, оценка ESG-зрелости компании, системный подход к обучению и развитию руководителей компании. Интеграция ESG-принципов в бизнес-процессы позволит компаниям минимизировать операционные и репутационные риски, сократить финансовые потери, обеспечить устойчивость цепочек поставок, а также внедрить новые технологии и другое.

Список литературы

Книги

1. Благов, Ю.Е. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции : монография / Ю.Е. Благов. – Санкт-Петербург : Высшая школа менеджмента, 2011. – 272 с. – 1000 экз. – ISBN 978-5-9924-0066-3.
2. Беляева, Ж.С. Мировая экономика: цифровизация и устойчивое развитие / Ж.С. Беляева, А.М. Валей, Н.Б. Давидсон [и др.] // Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина. – Екатеринбург : Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, 2023. – 198 с. – ISBN 978-5-7996-3714-9.
3. Браунгард, М. От колыбели до колыбели. Меняем подход к тому, как мы создаем вещи : монография / М. Браунгард, У. МакДонах. – Москва : Ад Маргинем Пресс. – 2021. – 208 с. – 1000 экз. – ISBN 978-5-91103-559-4.
4. Быкова, М.А. Управление устойчивым развитием бизнес-структур : монография / М.А. Быкова, Н.Н. Семенов. – Москва : Экономическая газета, 2012. – 366 с. – 1000 экз. – ISBN 978-5-4319-0019-8.
5. Вернадский, В.И. Биосфера и ноосфера / В.И. Вернадский. – Москва : Наука, 1989. – 261 с. – ISBN 5-02-004618-3.
6. Данилов-Данильян, В.И. Устойчивое развитие: Новые вызовы / В.И. Данилов-Данильян, Н.А. Пискулова. – Москва : Аспект Пресс, 2015. – 336 с. – ISBN 978-5-7567-0788-5.
7. Данилов-Данильян, В.И. Экологический вызов и устойчивое развитие : монография / В.И. Данилов-Данильян, К.С. Лосев. – Москва : Прогресс-Традиция, 2000. – 413 с. – 1000 экз. – ISBN 5-89826-045-5.
8. Даулинг, Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности : монография / Г. Даулинг. – Москва : ИМИДЖ-Контакт, 2003. – 368 с. – 1000 экз. – ISBN 5-94369-018-2.

9. Карпович, О.Г. Глобальные проблемы и международные отношения : монография / О.Г. Карпович. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 503 с. – 1000 экз. – 978-5-238-02505-6.
10. Константинов, Г.Н. Стратегический менеджмент. Концепции : учебное пособие для слушателей программы МВА, обучающихся по специальностям «Общий и стратегический менеджмент» и «Финансы» / Г.Н. Константинов. – Москва : Бизнес Элайнмент, 2009. – 239 с. – 500 экз. – ISBN 978-5-91296-017-8.
11. Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект : монография / под общей редакцией И.Ю. Беляевой, М.А. Эскиндарова. – Москва : КноРус, 2008. – 467 с. – 1000 экз. – ISBN 978-5-390-00045- 8.
12. Костин, А.Е. Корпоративная ответственность и устойчивое развитие : монография / А.Е. Костин. – Москва : Институт устойчивого развития Общественной палаты Российской Федерации. Центр экологической политики России, 2013. – 80 с. – 250 экз. – ISBN отсутствует.
13. Леруа, Э. Догмат и критика / Э. Леруа. – Москва : Либроком, 2010. – 331 с. – ISBN 978-5-397-01651-3.
14. Макки, Д. Сознательный капитализм. Компании, которые приносят пользу клиентам, сотрудникам и обществу / Д. Макки, Р. Сисодиа. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 437 с. – ISBN 9785000574775.
15. Пестель, Э. За пределами роста / Э. Пестель. – Москва : Прогресс, 1988. – 272 с. – ISBN отсутствует.
16. Портер, М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран / М. Портер. – Москва : Альпина Пабlishер. – 2020. – 948 с. – ISBN 978-5-9614-4835-1.
17. Тейяр де Шарден, П. Феномен человека / П. Тейяр де Шарден. – Москва : Издательство АСТ, 2002. – 553 с. – ISBN 5-17-009886-3.

18. Brown, D. ESG Matters: How to Save the Planet, Empower People, and Outperform the Competition / D. Brown, A.H. Brown. – London : Ethos Collective, 2021. – 142 p. – ISBN 1636800475.

19. Carol, S. The Regenerative Business: Redesign Work , Cultivate Human Potential, Achieve Extraordinary Outcomes / S. Carol. – London : Nicholas Brealey Publishing – 2017. – 171 p. – ISBN 978-1-47366-910-9.

20. Fullerton, J. Regenerative capitalism. How Universal Principles And Patterns Will Shape Our New Economy / J. Fullerton // Harvard Law Review. – 2002. – 120 p. – ISBN 978-0-12-818692-3.

21. Hill, J. Environmental, Social, and Governance (ESG) Investing: Balanced Analysis of the Theory and Practice of a Sustainable Portfolio / J. Hill // Academic Press. – 2020. – 120 p. – ISBN 978-0-12-818692-3.

22. Sachs, J.D. The Age of Sustainable Development / J.D. Sachs // Columbia University Press, 2015. – 543 p. – ISBN 978-0-231-17315-5.

23. Porter, M.E. The Competitive Advantage of Nations / M.E. Porter. – New York : The Free Press. – 1990. – 875 p. – ISBN 0333518047.

24. Rodin, J. Making Money Moral: How a New Wave of Visionaries Is Linking Purpose and Profit / J. Rodin, S. Madsbjerg. – Pennsylvania : University of Pennsylvania Press, 2021. – 182 p. – ISBN 1613631103.

25. Shepard, J.M. The place of ethics in business: Shifting paradigm? / J.M. Shepard, J. Shepard, J.C. Wimbush // Business Ethics Quarterly. – 1995. – № 3. Volume 5. – P. 577-601. – ISBN 1052-150X.

Нормативные правовые акты

26. Декларация Конференции Объединенных Наций по проблемам окружающей человека среды / ООН : официальный сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует.

– URL:
http://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/declarathenv.shtml
(дата обращения: 06.05.2023).

27. Декларация тысячелетия Организации Объединенных Наций / ООН : официальный сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: http://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/summitdecl.shtml
(дата обращения: 05.06.2022).

28. Киотский протокол к Рамочной конвенции Организации Объединенных Наций об изменении климата / ООН : официальный сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: http://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/kyoto.shtml
(дата обращения: 05.06.2023).

29. Конвенция о биологическом разнообразии / ООН : официальный сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: http://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/biodiv.shtml
(дата обращения: 22.05.2023).

30. Парижское соглашение / ООН : официальный сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: https://unfccc.int/files/meetings/paris_nov_2015/application/pdf/paris_agreement_russian_.pdf (дата обращения: 20.01.2023).

31. Резолюция Генеральной Ассамблеей ООН от 25 сентября 2015 года 70/1. Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года / ООН : официальный сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1_ru.pdf
(дата обращения: 11.06.2023).

32. Резолюция, принятая Генеральной Ассамблеей 27 июля 2012 года 66/288. Будущее, которого мы хотим / ООН : официальный сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL:

https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_RES_66_288.pdf (дата обращения: 11.06.2023).

33. Рио-де-Жанейрская декларация по окружающей среде и развитию / ООН : официальный сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: http://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/riodecl.shtml (дата обращения: 06.05.2023).

34. Рамочная конвенция ООН по изменению климата Устав Организации Объединенных Наций / ООН : официальный сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <http://www.un.org/ru/charter-united-nations/index.html> (дата обращения: 06.02.2023).

35. Об утверждении Концепции внешней политики Российской Федерации [Указ Президента Российской Федерации от 31.03.2023 № 229] / СПС «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_443540/ (дата обращения: 06.05.2023).

36. О государственной стратегии Российской Федерации по охране окружающей среды и обеспечению устойчивого развития [Указ Президента Российской Федерации от 04.02.1994 г. № 236] / СПС «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_3079/ (дата обращения: 12.03.2023).

37. О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года [Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 (ред. от 21.07.2020)] / СПС «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_297432/ (дата обращения: 06.05.2023).

38. Об утверждении Концепции развития публичной нефинансовой отчетности и плана мероприятий по ее реализации [Распоряжение Правительства Российской Федерации от 05.05.2017 № 876-р]

/ СПС «Консультант Плюс». – Текст : электронный.
– URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216631/
(дата обращения: 06.05.2023).

39. Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года [Распоряжение Правительства Российской Федерации от 13.02.2019 № 207-р] / СПС «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318094/
(дата обращения: 10.03.2023).

40. Об утверждении стратегии социально-экономического развития Российской Федерации с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 года [Распоряжение Правительства Российской Федерации от 29.10.2021 № 3052-р] / СПС «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_399657/
(дата обращения: 12.03.2023).

Диссертации и авторефераты диссертаций

41. Андросенко, Н.В. Оценка результативности системы менеджмента качества в организациях на основе баланса потребностей заинтересованных сторон : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Андросенко Наталья Витальевна ; Санкт-Петербургский государственный экономический университет. – Санкт-Петербург, 2007. – 224 с. – Библиогр.: с. 210-215.

42. Данилова, О.В. Социальная ответственность бизнеса в системе рыночного хозяйства (теоретико-экономический аспект) : специальность 08.00.01 «Экономическая теория» : диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук / Данилова Ольга Викторовна ;

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – Москва, 2009. – 395 с. – Библиогр.: с. 358-395.

43. Жойдик, А.П. Развитие методов оценки корпоративной социальной ответственности российских компаний : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Жойдик Алексей Петрович ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – Москва, 2015. – 198 с. – Библиогр.: с. 189-195.

44. Жукова, Е.В. Управление ESG-рисками организации в процессе устойчивого развития) : специальность 08.00.01 «Экономическая теория» : диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук / Жукова Елена Владимировна ; Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова. – Москва, 2023. – 228 с. – Библиогр.: с. 165-191.

45. Растеряев, К.О. Управление устойчивым развитием в российских компаниях : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Растеряев Константин Олегович ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – Москва, 2020. – 175 с. – Библиогр.: с. 160-165.

46. Белоусов, К.Ю. Социальная ответственность как фактор устойчивого развития : специальность 08.00.01. «Экономическая теория» : автореферат диссертации на соискание степени доктора экономических наук / Белоусов Константин Юрьевич ; Санкт-Петербургский государственный университет. – Санкт-Петербург, 2017. – 25 с. – Библиогр.: с. 24-25. – Место защиты: Санкт-Петербургский государственный университет.

47. Финогеева, А.И. Формирование механизма управления ключевыми стейкхолдерами корпорации : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент» : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук

/ Финогеева Анастасия Игоревна ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – Москва, 2019. – 26 с. – Библиогр.: с. 25-26. – Место защиты: Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации.

Электронные ресурсы

48. Влияние климатических рисков и устойчивое развитие финансового сектора Российской Федерации – доклад для общественных консультаций / Банк России : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/108263/Consultation_Paper_200608.pdf (дата обращения: 14.03.2023).

49. Добровольный национальный обзор хода осуществления Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года (2020) / Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://economy.gov.ru/material/file/dcbc39abeafb0418d9d48c06c958e454/obzor.pdf> (дата обращения: 20.03.2023).

50. Доклад Всемирной комиссии по вопросам окружающей среды и развития: «Развитие и международное экономическое сотрудничество: проблемы окружающей среды» / ООН : официальный сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.un.org/ru/ga/pdf/brundtland.pdf> (дата обращения: 06.05.2023).

51. Зеленая экономика / ООН : официальный сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://sdgs.un.org/ru/topics/green-economy> (дата обращения: 21.05.2023).

52. Индексы РСПП в области устойчивого развития, корпоративной ответственности и отчетности 2021 (ESG-индексы) «Ответственность и открытость» и «Вектор устойчивого развития» / Российский Союз промышленников и предпринимателей : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <http://media.rspp.ru/document/1/f/d/fd4da5018c29f1feccb87df3b30aa1de.pdf> (дата обращения: 21.05.2023).

53. Конференция «Стокгольм + 40». Форум партнерства для устойчивого развития / Экологический информационный сервис ЭКОИС : официальный сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <http://ekois.net/d1-81-d1-82-d0-be-d0-ba-d0-b3-d0-be-d0-bb-d1-8c-d0-bc-40/> (дата обращения: 17.05.2023).

54. Корпоративное управление и ESG-трансформация российских компаний / Центр устойчивого развития СКОЛКОВО : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: https://sk.skolkovo.ru/storage/file_storage/ce3ed02f-e360-4725-aabc-3ee3adc688de/SKOLKVO&SC_report_Corporate-Governance-and-ESG-Transformation_2022.pdf (дата обращения: 23.05.2023).

55. Наше общее будущее – доклад Международной комиссии по окружающей среде и развитию (МКОСР). – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <http://xn--80adbkckdfac8cd1ahpld0f.xn--plai/files/monographs/OurCommonFuture-introduction.pdf> (дата обращения: 14.03.2023).

56. Политика в области социальной и экологической ответственности, корпоративного управления и устойчивого развития / ПАО «Сбербанк России» : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL:

https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/normative_docs/sber_esg_policy_rus.pdf (дата обращения: 12.02.2023).

57. Пятерочка сделала директоров магазинов партнерами / Информационно аналитический портал «Retail.ru» : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://www.retail.ru/cases/kak-pyatyerochka-sdelala-direktorov-magazinov-partnerami/> (дата обращения: 20.04.2023).

58. Развитие и международное экономическое сотрудничество: проблемы окружающей среды. Доклад Всемирной комиссии по вопросам окружающей среды и развития. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <http://www.un.org/ru/ga/pdf/brundtland.pdf> (дата обращения: 17.05.2023).

59. Рамочная конвенция Организации Объединенных Наций об изменении климата. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: http://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/climate_framework_conv.shtml (дата обращения: 18.06.2023).

60. Рейтинг крупнейших компаний России по объему реализации продукции — RAEX-600 / Рейтинговое агентство RAEX : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: https://raex-rr.com/largest/RAEX-600/biggest_companies/2022/ (дата обращения: 22.04.2023).

61. Совместное исследование Effie Russia и КПМГ в рамках Программы Effie и ООН по продвижению 17 Целей устойчивого развития ООН в России / Росконгресс. Пространство доверия : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://roscongress.org/materials/sovместное-issledovanie-effie-russia-i-kpmg-v-ramkakh-programmy-effie-i-oon-po-prodvizheniyu-17-tsel/> (дата обращения: 03.03.2021).

62. Социальная роль ритейла / Центр социального проектирования «Платформа» : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток.

– Текст : электронный. – URL: <https://pltf.ru/2021/03/23/soczialnaya-rol-ritejla/> (дата обращения: 22.04.2023).

63. Социальная роль ритейла: больше, чем посредник / Информационно аналитический портал «Retail.ru» : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://www.retail.ru/news/sotsialnaya-rol-riteyla-bolshe-chem-posrednik-24-marta-2021-203014/> (дата обращения: 22.04.2023).

64. 200 крупнейших частных компаний России – 2021 / Forbes. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.forbes.ru/biznes/440795-200-krupnejsih-castnyh-kompanij-rossii-2021> (дата обращения: 22.04.2023).

65. Sustainability report FY 2020/2021 : официальный сайт. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: https://gruppe.schwarz/en/asset/download/7078/file/221116_cr_sustainability2021_en_ges.pdf (дата обращения: 28.05.2023).

66. Beyond Sustainability: The Regenerative Business / Forbes. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.forbes.com/sites/naviradjou/2020/10/24/beyond-sustainability-the-regenerative-business/?sh=648b87491ab3> (дата обращения: 22.04.2023).

67. Building a Better Future Together / Amazon Sustainability Report 2022. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://sustainability.aboutamazon.com/2022-sustainability-report.pdf#page=9> (дата обращения: 14.03.2023).

68. Christoph Stückelberger : официальный сайт. – URL: <https://www.christophstueckelberger.ch/> (дата обращения: 18.05.2023). – Текст : электронный.

69. Corporate Responsibility Report / METRO : официальный сайт. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://reports.metroag.de/corporate-responsibility-report/2021-2022/> (дата обращения: 14.03.2023).

70. Creating Shared Value / Walmart U.S. – Текст : электронный.
– DOI отсутствует. – URL: <https://corporate.walmart.com/esgreport/> (дата обращения: 29.02.2023).

71. Davos Manifesto 1973: A Code of Ethics for Business Leaders.
– Текст : электронный. – DOI отсутствует.
– URL: <https://www.weforum.org/agenda/2019/12/davos-manifesto-1973-a-code-of-ethics-for-business-leaders/> (дата обращения: 14.03.2023).

72. Decision points: Sharpening the pre-purchase consumer experience / PwC' latest Global Workforce Hopes and Fears Survey : официальный сайт.
– Текст : электронный. – DOI отсутствует.
– URL: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/consumer-markets/consumer-insights-survey.html> (дата обращения: 28.04.2023).

73. Deloitte at the World Retail Congress 2023 / Deloitte : официальный сайт.
– Текст : электронный. – DOI отсутствует.
– URL: <https://www.deloitte.com/global/en/Industries/consumer/analysis/global-powers-of-retailing-2021.html> (дата обращения: 13.04.2023).

74. Environmental, Social, and Governance Highlights / Walmart Report FY2023 : официальный сайт. – Обновляется в течение суток.
– Текст : электронный. – URL: <https://corporate.walmart.com/content/dam/corporate/documents/esgreport/fy2023-walmart-esg-highlights.pdf> (дата обращения: 14.03.2023).

75. ESG Transformation includes: ESG Strategy, Impact and social, return on investment, Sustainable Finance and Risk assessment / KPMG : официальный сайт. – Обновляется в течение суток.
– Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://kpmg.com/qa/en/home/services/esg-environmental-social-governance/esg-services/esg-transformation.html> (дата обращения: 12.02.2023).

76. ESG-рэнкинг российских компаний (декабрь 2022 года) / Рейтинговое агентство RAEX : официальный сайт. – Москва.
– Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL:

https://raex-rr.com/ESG/ESG_companies/ESG_rating_companies/2022.12/

(дата обращения: 24.04.2023).

77. ESG-трансформация финансового сектора: вызовы и возможности / Образовательный центр «Университет» : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: https://university.kommersant.ru/esg_banking

(дата обращения: 17.02.2023).

78. Global Powers of Retailing 2022 / Deloitte. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.deloitte.com/an/en/Industries/consumer/analysis/global-powers-of-retailing-2021.html> (дата обращения: 28.04.2023).

79. Minimizing Environmental Impact with a Culture of Innovation / Amazon Web Services : официальный сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://aws.amazon.com/ru/executive-insights/sustainability-esg/> (дата обращения: 19.04.2023).

80. The State of Sustainability Today | Divides and Dividends / Russellreynolds : официальный сайт. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.russellreynolds.com/en/insights?insightTopicTags=2b49a4e181d449dfbdd1e34522c1568d> (дата обращения: 12.04.2023).

81. RAEX Топ-50 цепочки поставок / RAEX : официальный сайт. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: https://raex-rr.com/ESG/ESG_companies/supply_chain/2023/ (дата обращения: 14.03.2023).

82. Reporting Framework glossary / Principles for Responsible Investment. – Текст : электронный. – URL: <https://www.unpri.org/reporting-and-assessment/reporting-framework-glossary/6937.article> (дата обращения: 12.02.2023).

83. Serving customers, communities and planet a little better every day / Tesco plc : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://www.tescoplac.com/sustainability> (дата обращения: 20.02.2023).

84. Sustainability Report 2022 / Amazon : официальный сайт. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://sustainability.aboutamazon.com/2022-sustainability-report.pdf> (дата обращения: 10.05.2023).

85. The Tesco Group / Interim Results – 2023 : официальный сайт. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://www.tescoplac.com/media/u1wlq2qf/tesco-plc-annual-report-2023.pdf> (дата обращения: 14.03.2023).

86. Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development / ООН : официальный сайт. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://sdgs.un.org/publications/transforming-our-world-2030-agenda-sustainable-development-17981> (дата обращения: 11.06.2023).

87. True Expectations, The Expected Mediocre Long-Term Returns of ESG Index Funds / Oxford : официальный сайт. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://www.law.ox.ac.uk/businesslaw-blog/blog/2020/10/true-expectations-expected-mediocre-long-term-returns-esg-index-funds> (дата обращения: 11.05.2023).

88. Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World / The Global Compact. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues_doc%2FFinancial_markets%2Fwho_cares_who_wins.pdf (дата обращения: 11.04.2023).

89. X5 Group : сайт. – URL: <https://www.x5.ru/ru/> (дата обращения: 18.05.2023). – Текст : электронный.

90. Лента : сайт. – URL: <https://lenta.com/o-kompanii/klyuchevye-fakty/> (дата обращения: 10.05.2023). – Текст : электронный.

91. Магнит : сайт. – URL: <https://www.magnit.com/ru/> (дата обращения: 18.04.2023). – Текст : электронный.

92. М. Видео-Эльдорадо : сайт. – URL: <https://www.mvideoeldorado.ru/ru/sustainability/ustoichivoe-razvitie> (дата обращения: 20.04.2023). – Текст : электронный.

93. DNS ритейл : сайт. – URL: <https://www.dns-shop.ru/about> (дата обращения: 10.04.2023). – Текст : электронный.

Статьи

94. Абрамович, С.Ю. Социально ответственное инвестирование в повестке дня устойчивого развития / С.Ю. Абрамович, С.А. Стрижов // Инновации и инвестиции. – 2017. – № 8. – С. 13-17. – ISSN 3498-2938.

95. Александрова, В.Д. Актуальность перехода к модели циркулярной экономики в России / В.Д. Александрова // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2017. – № 11. – С. 106-110. – ISSN 2500-1086.

96. Андреева, О.В. Финансовые институты и инструменты «зеленой» экономики / О.В. Андреева, М.А. Мелехова, Л.П. Туриченко, О.С. Чернобай // Фундаментальные исследования. – 2020. – № 8. – С. 7-11. – Текст : электронный. – DOI 10.17513/fr.42818. – URL: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=42818> (дата обращения: 28.01.2023).

97. Андриющенко, С.А. Интеграция целей устойчивого развития в государственные программы и бизнес-модели частного бизнеса / С.А. Андриющенко, О.А. Чередниченко // Международный сельскохозяйственный журнал. – 2022. – № 5. – С. 489-492. – ISSN 2587-6740.

98. Анненская, Н.Е. Ответственное инвестирование – нарастающий / Н.Е. Анненская, Е.В. Киселева // Банковские услуги. – 2018. – № 10. – С. 8-15. – ISSN 9832-5212.

99. Батаева, Б.С. Влияние раскрытия ESG-показателей на финансовые результаты российских публичных компаний / Б.С. Батаева, А.Д. Кокурина, Н.А. Карпов // Управленец. – 2021. – № 6. – С. 20-32. – Текст : электронный. – DOI 10.29141/2218-5003-2021-12-6-2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-raskrytiya-esg-pokazateley-na-finansovye-rezultaty-rossiyskih-publichnyh-kompaniy/viewer> (дата обращения: 28.05.2023).

100. Батаева, Б.С. Влияние факторов корпоративного управления на уровень раскрытия ESG-информации российскими публичными компаниями / Б.С. Батаева, Н.А. Карпов // Управленец. – 2023. – № 3. – С. 30-43. – Текст : электронный. – DOI 10.29141/22185003-2023-14-3-3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-faktorov-korporativnogo-upravleniya-na-uroven-raskrytiya-esg-informatsii-rossiyskimi-publichnyimi-kompaniyami/viewer> (дата обращения: 25.05.2023).

101. Батаева, Б.С. Интеграция Целей устойчивого развития ООН в программы государства и крупного бизнеса / Б.С. Батаева // Самоуправление. – 2020. – № 1 (118). – С. 59-63. – ISSN 2221-8173.

102. Батова, Н.Н. Циркулярная экономика в действии: формы организации и лучшие практики / Н.Н. Батова, П.В. Сачек, И.Э. Точицкая // BEROC Green Economy Policy Paper Series. – 2018. – С. 1-19. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://beroc.org/upload/medialibrary/321/32121ce6e23d0900df821bdcb5923fdc.pdf> (дата обращения: 25.05.2023).

103. Белоусов, К.Ю. Устойчивое развитие компании и корпоративная устойчивость: проблемы интерпретации / К.Ю. Белоусов // Проблемы современной экономики. – 2012. – № 4. – С. 120-123. – ISSN 1818-3395.

104. Белоусов, К.Ю. Современный этап эволюции концепции устойчивого развития и формирование парадигмы корпоративной

устойчивости / К.Ю. Белоусов // Проблемы современной экономики. – 2013. – № 1 (45). – С. 47-50. – ISSN 7898-1938.

105. Беляева, И.Ю. ESG-факторы как инструмент формирования деловой репутации / И.Ю. Беляева, Н.П. Козлова, О.В. Данилова // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2021. – № 4. – С. 15-21. – ISSN 2073-5537.

106. Беляева, И.Ю. Государство и бизнес: синергия ответственности за благополучие общества / И.Ю. Беляева, О.В. Данилова // Экономика и управление. – 2015. – № 3. – С. 24-32. – ISSN 1999-849X.

107. Бендерская, О.Б. Устойчивое функционирование: основа или альтернатива устойчивому развитию? / О.Б. Бендерская // Белгородский экономический вестник. – 2016. – № 1. – С. 132–137. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=25805022> (дата обращения: 25.05.2023).

108. Берзон, Н.И. Этическая экономика: тенденции и факторы ее развития / Н.И. Берзон, М.А. Милевская // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 7. – С. 66-77. – ISSN 0234-4505.

109. Берзон, Н.И. Российский финансовый рынок: вызовы, проблемы и перспективы : сборник статей / Н.И. Берзон, А.И. Столяров, Т.В. Теплова. – Москва : Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2016. – 312 с. – ISBN 178-5-4365-0197-4.

110. Бик, С.И. Зеленая экономика. Определения и понятия / С.И. Бик, М.В. Бабенко, А.И. Постнова // Всемирный фонд дикой природы (WWF), 2018. – 36 с. – ISBN 978-5-6041734-5-9.

111. Благов, Ю.В. Генезис концепции корпоративной социальной ответственности / Ю.В. Благов // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2006. – № 2. – С. 3–24. – ISSN 1605-7953.

112. Бобылев, С.Н. Новые приоритеты для экономики и зеленое финансирование / С.Н. Бобылев, П.А. Кирюшкин, Н.Р. Крошкина

// Экономическое возрождение России. – 2021. – № 1 (67). – С. 152–166. – ISSN 1990-9780.

113. Бобылев, С.Н. Устойчивое развитие: парадигма для будущего / С.Н. Бобылев // Мировая экономика и международные отношения. – 2017. – № 3. – С. 107–111. – ISSN 0131-2227.

114. Бондарева, С.А. ESG-трансформация как тренд мировой экономики / С.А. Бондарева // Актуальные проблемы международных отношений в условиях формирования мультиполярного мира : сборник научных статей 11-й Международной научно-практической конференции, 13 декабря 2022 года. – Курск : Юго-Западный государственный университет, 2022. – С. 53-56. – ISBN отсутствует.

115. Бузыкина, Т.А. Кластерная теория М. Портера и ее практическое применение в Российском опыте / Т.А. Бузыкина // Журнал экономической теории. – 2011. – № 1. – С. 119. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klasternaya-teoriya-m-portera-i-ee-prakticheskoe-primeneniye-v-rossiyskom-opyte/viewer> (дата обращения: 25.05.2023).

116. Валько, Д.В. Циркулярная экономика: основные бизнес-модели и экономические возможности / Д.В. Валько // Журнал экономической теории. – 2020. – № 1. – С. 156-163. – ISSN 2073-6517.

117. Ветрова, М.А. Роль и риски ESG-трансформации компаний в условиях новых вызовов / М.А. Ветрова // Наука Красноярья. – 2022. – № 3. – С. 53-81. – Текст : электронный. – DOI 10.12731/2070-7568-2022-11-3-53-81. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klasternaya-teoriya-m-portera-i-ee-prakticheskoe-primeneniye-v-rossiyskom-opyte/viewer> (дата обращения: 25.07.2023).

118. Вострикова, Е.О. ESG-критерии в инвестировании: зарубежный и отечественный опыт / Е.О. Вострикова, А.П. Мешкова // Финансовый журнал. – 2020. – № 4. – С. 117–129. – Текст : электронный. – DOI 0.31107/2075-1990-2020-4-117-129. – URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/esg-kriterii-v-investirovanii-zarubezhnyy-i-otchestvennyu-opyt/viewer> (дата обращения: 25.07.2023).

119. Гаврилова, Э.Н. «Зеленое» финансирование в России: специфика, основные инструменты, проблемы развития / Э.Н. Гаврилова // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. – 2020. – № 2 (33). – С. 48–54. – ISSN 2587-554X.

120. Глазачев, С.Н. РИО+20: на пути к экологической культуре / С.Н. Глазачев // Социально-экологические технологии. – 2012. – № 1. – С. 5-7. – ISSN 2225-2517.

121. Горшкова, Л.А. Комплексная система детерминант стратегии развития и оценки устойчивости бизнеса / Л.А. Горшкова, С.Б. Сандуляк // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2020. – № 4. – С. 109-122. – ISSN 2304-9774.

122. Данилов-Данильян, В.И. РИО-92: впечатления участника / В.И. Данилов-Данильян : сборник статей участников Международной научной ассамблеи «Международное сотрудничество в целях устойчивого развития». – 2022. – С. 84-87. – Текст : электронный. – DOI 10.46865/978-5-901640-39-5-2023-84-88. – URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_50338758_84570748.pdf (дата обращения: 25.04.2023).

123. Еремин, В.В. «Зеленое» финансирование как триггер позитивных климатических преобразований / В.В. Еремин, В.П. Бауэр // Экономика. Налоги. Право. – 2021. – № 4. – С. 65–73. – ISSN 1999-849X.

124. Жукова, Е.В. Основные тенденции развития ESG-повестки: обзор в России и в мире / Е.В. Жукова // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2021. – № 6 (120). – С. 68-82. – ISSN 2413-2829.

125. Завьялова, Е.Б. Современные тенденции участия бизнеса в реализации социально-ориентированных целей устойчивого развития

/ Е.Б. Завьялова, Е.В. Старикова // Право и управление. XXI век. – 2018. – № 3. – С. 107-120. – ISSN 2073-8420.

126. Захарова, Т.В. Зеленая экономика и устойчивое развитие России: противоречия и перспективы / Т.В. Захарова // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2019. – № 2 (30). – С. 116–126. – ISSN 1998-8648.

127. Игнатов, А.А. Подходы ведущих стран-доноров к внедрению ЦУР в национальные стратегии устойчивого развития / А.А. Игнатов, С.В. Михневич, И.М. Попова [и др.] // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. – 2019. – № 1. – С. 165-166. – ISSN 1996-7845.

128. Измайлова, М.А. Устойчивое развитие как новая составляющая корпоративной социальной ответственности / М.А. Измайлова // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2021. – № 2. Том 12. – С. 100-113. – ISSN 2411-796X.

129. Измайлова, М.А. Эволюция формирования институциональной среды корпоративной социальной ответственности в России / М.А. Измайлова // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. – 2019. – № 3 (39). – С. 82-88. – ISSN 2226-7867.

130. Калинин, А. Принципы и правила циклической экономики / А. Калинин // Инновационный центр «Сколково» : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://www.skolkovo.ru/news/principy-i-pravila-ciklicheskoj-ekonomiki/> (дата обращения: 20.03.2023).

131. Кожевина, О.В. Формирование моделей «зеленого» предпринимательства на основе сегментации рынка с учетом принципов ответственного потребления / О.В. Кожевина, Л.А. Беляевская-Плотник // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2022. – № 1. – С. 111-125. – ISSN 2079-4665.

132. Крылова, Л.В. Новые направления использования инструментов зеленого финансирования как фактор развития рынка / Л.В. Крылова, А.А. Прудникова, Н.В. Сергеева // Экономика. Налоги. Право. – 2022. – № 5. – С. 90-100. – ISSN 1999-849X.

133. Лебедева, К.М. Модели поведения инвесторов на европейских финансовых рынках / К.М. Лебедева // Банковские услуги. – 2017. – № 4. – С. 20-24. – ISSN 2075-1915.

134. Лещенко, О.А. Современные методики оценки эффективности деятельности компаний в области КСО / О.А. Лещенко, Е.В. Корчагина // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – С. 11-18. – ISSN 1028-5857.

135. Мантаева, Э.И. Мировой опыт кластерной модели развития / Э.И. Мантаева, Е.В. Куркудинова // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2012. – № 2 (38). – С. 56-66. – ISSN 1999-4516.

136. Митяшин, Г.Ю. Сравнительный анализ моделей экологизации розничных торговых предприятий на примере компаний «X5 Retail Group» и «Лента» / Г.Ю. Митяшин, Ю.В. Катрашова, Ю.Б. Миндлин // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. – 2021. – № 1. – С. 50-55. – ISSN 2223-2974.

137. Морковкин, Д.Е. Социально-экономические аспекты устойчивого развития экономики территорий / Д.Е. Морковкин // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте : экономика и управление. – 2014. – № 1 (7). – С. 4-11. – ISSN 2587-554X.

138. Мячин, Ю.В. Основы методологии устойчивости предпринимательских структур / Ю.В. Мячин // Омский научный вестник. – 2012. – № 4 (111). – С. 56-60. – ISSN 1813-8225.

139. Никитина, Л.М. Классификация стейкхолдеров в процессе формирования социально ответственного поведения компании / Л.М. Никитина // Вестник Северо-Кавказского государственного технического университета. – 2010. – № 2. – С. 157-162. – ISSN 1997-9495.

140. Новак, К. Переворот устойчивости / К. Новак, Н. Зайцева // BRICS Media Initiative : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://www.bricsmagazine.com/ru/articles/perevorot-ustoychivosti> (дата обращения: 20.03.2023).
141. Овсянников, С.В. Инвестиционные механизмы устойчивого развития предприятий / С.В. Овсянников, В.Н. Болдырев // Синергия. – 2016. – № 4. – С. 54-63. – ISSN 2415-7708.
142. Ожаровский, А.В. Клиентоцентричный подход в государственном управлении. Основные понятия и этапы развития / А.В. Ожаровский, О.В. Линник, М.С. Шклярчук // РАНХиГС. – 2020. – С. 16-20. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://cx.cdto.ranepa.ru/2-1-osnovnyeatributy-klientocentrichnogo-podhoda> (дата обращения: 20.04.2023).
143. Остервальдер, А. Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер, И. Пинье // Альпина Паблишер. – 2012. – 288 с. – ISBN 978-5-9614-1717-3.
144. Петрунин, Ю.Ю. Доминирующая логика современного этапа эволюции корпоративной социальной ответственности / Ю.Ю. Петрунин, В.М. Пурлик // Вестник Московского университета. – 2016. – № 2. – С. 10-23. – ISSN 2073-2643.
145. Растеряев, К.О. Управление устойчивым развитием в российских компаниях в современных условиях: проблемы и решения / К.О. Растеряев // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 12-3 (89). – С. 1232-1235. – ISSN 1999-2300.
146. Седаш, Т.Н. Направления и инструменты финансирования «зеленых» проектов в концепции устойчивого развития экономики / Т.Н. Седаш, Е.Б. Тютюкина, И.Н. Лобанов // Экономика. Налоги. Право. – 2019. – № 5. – С. 52-60. – ISSN 1999-849X.

147. Скоморохина, Е.В. Стратегия (концепция) устойчивого развития: перспективы реализации в мире и России / Е.В. Скоморохина // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Право. – 2015. – № 4 (23). – С. 13-18. – ISSN 1995-5502.

148. Старикова, Е.А. Современные подходы к трактовке концепции устойчивого развития / Е.А. Старикова // Вестник РУДН. Серия: Экономика. – 2017. – № 1. – С. 7-17. – ISSN 2313-2329.

149. Суворова, С.Д. «Зеленая» трансформация бизнеса: решение об устойчивом развитии / С.Д. Суворова, О.М. Куликова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2021. – № 7 (57). – С. 85-90. – ISSN 2311-410X.

150. 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).

151. 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).

152. 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://dgru-journals.ru/wp-content/uploads/2023/06/reb-t-6-4-2023.pdf> (дата обращения: 15.05.2023).

153. 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).

154. 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.

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

156. Урсул, А.Д. Глобальные цели устойчивого развития / А.Д. Урсул // Национальная безопасность. – 2015. – № 5 (40). – С. 683-698. – ISSN 2073-8560.

157. Харчилава, Х.П. ESG в системе корпоративного управления: сущность и преимущества / Х.П. Харчилава, Г.П. Харчилава // Самоуправление. – 2023. – № 1 (134). – С. 994-997. – ISSN 2221-8173.

158. Харчилава, Х.П. Современные тренды ESG-концепции в устойчивом развитии / Х.П. Харчилава // Самоуправление. – 2022. – № 2 (130). – С. 851-854. – ISSN 2221-8173.

159. Хоружий, Л.И. Концептуальные основы формирования публичной нефинансовой отчетности / Л.И. Хоружий // Бухучет в сельском хозяйстве. – 2017. – № 8. – С. 7-21. – ISSN 2075-0250.

160. Цыгалов, Ю.М. Политики и процедуры ESG-преобразования российских компаний / Ю.М. Цыгалов, С.А. Стрижов // Управленческое консультирование. – 2022. – № 7 (163). – С. 88-95. – ISSN 1726-1139.

161. Цыпкин, Ю.А. ESG трансформация: основные тенденции / Ю.А. Цыпкин, А.А. Фомин, С.В. Орлов [и др.] // Международный сельскохозяйственный журнал. – 2022. – № 5 (389). – С. 464-467. – ISSN 2587-6740.

162. Шакиров, А.Д. О концепции устойчивого развития и ее принципах / А.Д. Шакиров // Ученые записки Казанского университета. – 2011. – № 1. – С. 217-225. – ISSN 2541-7738.

163. Яхонтова, Е.С. Современный рынок ритейла и бизнес модели российских лидеров / Е.С. Яхонтова, Н.А. Беляева // Вестник Академии. – 2023. – № 1. – С. 30-38. – ISSN 2073-9621.

164. Antikainen, M. Framework for Sustainable Circular Business Model Innovation. Technology Innovation / M. Antikainen, K. Valkokari // Management Review. – 2016. – № 6 (7). – P. 5-12. – Текст : электронный. – DOI 10.22215/timreview/1000. – URL: https://www.researchgate.net/publication/326313064_A_Framework_for_Sustainable_Circular_Business_Model_Innovation (дата обращения: 21.04.2023).

165. Bansal, P. Why companies go green: a model of ecological responsiveness / P. Bansal, K. Roth // Academy of management journal. – 2000. – № 4. – P. 717–736. – Текст : электронный. – DOI 10.2307/1556363. – URL: https://www.researchgate.net/publication/248772921_Why_Companies_Go_Green_A_Model_of_Ecological_Responsiveness (дата обращения: 19.04.2023).

166. Barbier, E.B. The concept of sustainable economic development / E.B. Barbier // Environmental Conservation. – 1987. – P. 11-28. – Текст : электронный. – DOI 10.1017/s0376892900011449. – URL: <https://philpapers.org/rec/BARTCO-93> (дата обращения: 21.04.2023).

167. Barbier, E.B. The Sustainable Development Goals and the systems approach to sustainability / E.B. Barbier, J.C. Burgess // Economics: The Open-Access, Open-Assessment E-Journal. – 2017. – № 11 (28). – P. 1-22. – Текст : электронный. – DOI 10.5018/economics-ejournal.ja.2017-28.

– URL:

https://www.researchgate.net/publication/320312167_The_Sustainable_Development_Goals_and_the_systems_approach_to_sustainability (дата обращения: 25.05.2023).

168. Barnea, A. Corporate social responsibility as a conflict between shareholders / A. Barnea, A. Rubin // *Journal of business ethics*. – 2010. – № 1. – P. 71–86. – Текст : электронный. – DOI 10.1007/s10551-010-0496-z. – URL: https://www.researchgate.net/publication/225392515_Corporate_Social_Responsibility_as_a_Conflict_Between_Shareholders (дата обращения: 20.05.2023).

169. Bergman, M.S. Introduction to ESG / M.S. Bergman, A.J. Deckelbaum, B.S. Karp // *Harvard Law School Forum on Corporate Governance*. – 2020. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://corpgov.law.harvard.edu/2020/08/01/introduction-to-esg/> (дата обращения: 12.02.2023).

170. Costanza, R. Natural Capital and Sustainable Development / R. Costanza, H.E. Daly // *Conservation Biology*. Mar. – 1992. – № 1 (6). – P. 37–46. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.robertcostanza.com/book-chapters/> (дата обращения: 12.02.2023).

171. Dodd, E.M. For Whom are Corporate Managers Trustees? / E.M. Dodd // *Harvard Law Review*. – 1932. – № 45. – P. 1145–1163. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: http://intranet.pe.uni-bayreuth.de/uploads/appointments/krlx3Rv0PLdmRDeAG3EU/G_04_Dodd_1932.pdf (дата обращения: 18.03.2023).

172. Dolan, C. Transparency in ESG and the Circular Economy: Capturing Opportunities Through Data / C. Dolan, D. Barrero Zalles // *Business Expert Press*. – 2021. – 176 p. – ISBN 1637421532.

173. Dyllick, T. Beyond the Business Case for Corporate Sustainability / T. Dyllick, K. Hockerts // *Business Strategy and the Environment*. – 2002. – № 11. – P. 130-141. – ISSN 252-443X.

174. Elkington, J. Enter the Triple Bottom Line / J. Elkington // *Routledge*. – 2004. – № 1. – P. 1-16. – ISBN 9781849773348.

175. Freeman, R.E. A Stakeholder Approach to Strategic Management / R.E. Freeman, J. McVea. – Текст : электронный. – DOI 10.2139/ssrn.263511. – URL: https://www.researchgate.net/publication/228320877_A_Stakeholder_Approach_to_Strategic_Management (дата обращения: 28.05.2023).

176. Friedman, M. The social responsibility of business is to increase its profits / M. Friedman // New York Times Magazine. – 1977. – № 13. – P. 122-126. – ISSN отсутствует.

177. Gillan, S. Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance / S. Gillan, A. Koch, L. Starks // Journal of Corporate Finance. – 2021. – № 66. – P. 22-24. – Текст : электронный. – DOI 10.1016/j.jcorpfin.2021.101889. – URL: <https://ideas.repec.org/a/eee/corfin/v66y2021ics0929119921000092.html> (дата обращения: 18.03.2023).

178. Haan, T. Sustainable leadership: What is required from future leaders? / T. Haan, P.G.W Jansen, P. Ligthart // Vrije Universiteit Amsterdam : официальный сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://research.vu.nl/en/publications/sustainable-leadership-what-is-required-from-future-leaders> (дата обращения: 11.04.2023).

179. Kim, Y. Understanding customer participation in CSR activities: The impact of perceptions of CSR, affective commitment, brand equity, and corporate reputation / Y. Kim, W.M. Hur, L. Lee // Journal of Retailing and Consumer Services. – 2023. – С. 103-136. – Текст : электронный. – DOI 10.1016/j.jretconser.2023.103436. – URL: https://www.researchgate.net/publication/375166026_Understanding_customer_participation_in_CSR_activities_The_impact_of_perceptions_of_CSR_affective_commitment_brand_equity_and_corporate_reputation (дата обращения: 18.12.2023).

180. Rodin, J. Making Money Moral: How a New Wave of Visionaries Is Linking Purpose and Profit / J. Rodin, S. Madsbjerg // Wharton School Press. – 2021. – 182 p. – ISBN 1613631103.

181. Slankis, E. Sustainable thinking, sustainable leadership the new E.Q. Leadership / E. Slankis // Raybemtson : официальный сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <http://www.raybemtson.ca/fileadmin/assets/canada/Documents/PDFs/SustainThinking.pdf>. (дата обращения: 20.03.2023).

182. Vadakkepatt, G.G. Sustainable retailing / G.G. Vadakkepatt // Journal of Retailing. – 2021. – № 1. – С. 62-80. – Текст : электронный. – DOI 10.1016/j.jretai.2020.10.008 – URL: https://www.researchgate.net/publication/346441489_Sustainable_Retailing (дата обращения: 28.04.2023).

183. Visser, W. The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business / W. Visser // Journal of Business Systems, Governance and Ethics. – 2011. – № 3. – P. 7-22. – Текст : электронный. – DOI 10.15209/jbsge.v5i3.185. – URL: https://www.researchgate.net/publication/228188599_The_Age_of_Responsibility_CSR_20_and_the_New_DNA_of_Business (дата обращения: 18.04.2023).

184. Wang, Z. Corporate social responsibility governance, outcomes, and financial performance / Z. Wang, J. Sarkis // Journal of Cleaner Production. – 2017. – № 162. – P. 1607-1616. – Текст : электронный. – DOI 10.1016/j.jclepro.2017.06.142. – URL: https://www.researchgate.net/publication/317720472_Corporate_Social_Responsibility_Governance_Outcomes_and_Financial_Performance (дата обращения: 18.04.2023).

185. Yaohua, L. Sustainable leadership: A literature review and prospects for future research / L. Yaohua // National Center for Biotechnology Information : официальный сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует.

– URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/36420377/>
(дата обращения: 22.03.2023).

Приложение А
(информационное)

Практика управления устойчивым развитием в российских ритейл компаниях

Таблица А.1 – Сравнительный анализ практики управления устойчивым развитием в ТОП-5 российских ритейл компаниях (1-5 место)

Показатель	«X5 Group»	«Магнит»	«ДНС Ритейл»	«Лента»	«М.Видео-Эльдорадо»
1	2	3	4	5	6
Капитализация в 2021 г., млрд руб.	530,2	555,0	нет данных	97,4	34,0
Выручка в 2021 г., млрд руб.	2 200	1 856	427,6	484	476
Чистая прибыль в 2021 г., млн руб.	42 700	48 106	24 916	12 243	2 380
Кол-во сотрудников, тыс. чел.	325	360	38	52	30
Инструменты управления УР / Целеполагающие документы в области УР					
Миссия и ценности компании	Миссия: «Быть лучшим местом для покупок на Земле, превосходя ожидания» Ценности: «Клиент» «Партнерство» «Результат»	Миссия: «Повышение благосостояния наших покупателей, сокращая их расходы на покупку качественных товаров повседневного спроса» Ценности: «Ответственность» «Развитие» «Сотрудничество» «Профессионализм»	Нет данных	Миссия и ценности: «Мастерство и ответственность» и «Скорость и целеустремленность» «Фокус на клиента» «Уважение и забота» «Командная работа»	Миссия: «Наполняя мир технологиями, мы дарим людям время и вдохновение. Мы создаем будущее, которым будем гордиться» Ценности: «Ответственность за будущее» «Партнерство в команде» «Неравнодушие во всем» «Смелость в инновациях» «Открытость к переменам»

Продолжение таблицы А.1

1	2	3	4	5	6
Интеграция УР в общую стратегию развития компании, наличие стратегии УР	Стратегия УР до 2023 года + цели до 2030 года	Стратегия УР до 2025 года	Нет данных	Стратегия УР до 2025 года	Стратегия УР до 2025 года
Основные направления деятельности в области УР + приоритетные ЦУР	«Здоровье» «Планета» «Сообщество» «Сотрудники» Приоритетные ЦУР - 2; 3; 8; 12	«Окружающая среда» «Ответственные источники продукции» «Сотрудники» «Местные сообщества» «Здоровье и благополучие» Приоритетные ЦУР - 2; 8; 12; 13	Нет данных	«Лидерство в бизнесе» «Единение с природой» «Поддержка населения» «Вовлечение талантов» «Активный и здоровый образ жизни» Приоритетные ЦУР - 2; 3; 6; 8; 10; 11; 12; 13; 16; 17	«Одна планета» «Одно сообщество» «Единые стандарты» Приоритетные ЦУР - 3; 8; 10; 12; 13
Инструменты управления УР / Регламентирующие внутрикорпоративные документы					
Внутренние документы в области УР компании	Политика в области УР; Политика в области охраны труда и безопасности здоровья; Политика в области прав человека; Кодекс делового поведения и этики; Политика по минимизации отходов; Политика в области взаимодействия с поставщиками; Политика в отношении ответственного маркетинга и другие	Политика в области волонтерской, спонсорской и благотворительной деятельности; Политика в отношении изменения климата; Политика обращения отходами упаковки; Политика в области прав человека; Политика в области обеспечения ответственной цепочки поставок; Политика в области охраны труда и промышленной безопасности и другие	Нет данных	Кодекс делового поведения; Политика по противодействию коррупции; Политика в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды; Политика по правам человека; Политика в области энергосбережения и повышения энергетической эффективности и другие	Кодекс деловой этики; Политика противодействия коррупции; Кодекс поведения поставщика

Продолжение таблицы А.1

1	2	3	4	5	6
Инструменты управления УР / Организационная структура управления					
Структура управления УР компании	<p>Наблюдательный совет: Комитет по рискам и аудиту; Комитет по назначениям и вознаграждениям;</p> <p>Правление: Кросс-форматный комитет по вопросам УР;</p> <p>Президент компании: Департамент по корпоративным коммуникациям; Отдел по УР; Координаторы стратегии УР в структурных подразделениях; Владельцы бизнес-процессов</p>	<p>Совет директоров: Координационный комитет по УР под председательством генерального директора, в котором представлены все ключевые руководители дирекций компании;</p> <p>Генеральный директор: Рабочие группы; Директор по корпоративным отношениям и устойчивому развитию бизнеса; Управление по устойчивому развитию</p>	Нет данных	<p>Совет директоров: Комитет по аудиту при Совете директоров;</p> <p>Генеральный директор: Служба по связям с общественностью и органами государственной власти; Рабочие группы по УР</p>	<p>Совет директоров: Комитет аудиту; Комитет по вознаграждениям и назначениям; Комитет по стратегии и цифровой трансформации</p>
Инструменты управления УР / Интеграция принципов УР в бизнес-процессы компании					
Ответственная цепочка поставок	<p>Сформулированы принципы для выборов поставщиков; Рекомендации для поставщиков по устойчивой упаковке; Развитие «зеленой» логистики; Портал для поставщиков и образовательные ресурсы; Программы поддержки малого и среднего бизнеса</p>	<p>Разработка пилотного проекта по ESG-сертификации поставщиков социально значимых товаров; Расширение сотрудничества с локальными и фермерскими производствами</p>	Нет данных	<p>Пилот системы рейтингования поставщиков пищевой продукции; Приоритетный выбор в пользу местных поставщиков; Аудит потенциальных поставщиков</p>	<p>Развитие «зеленой» логистики (услуги эко-такси по вывозу старой крупной техники)</p>

Продолжение таблицы А.1

1	2	3	4	5	6
<p>Управление отходами и устойчивая упаковка</p>	<p>Программы по сокращению использования одноразовой пластиковой упаковки; Управление пищевыми отходами; Переработка отходов, образованных в процессе операционной деятельности; Перерабатываемая упаковка для СТМ</p>	<p>Программы по переработке отходов – пищевые, отходы торговой сети, пластиковые отходы; Перерабатываемая упаковка для СТМ</p>	<p>Нет данных</p>	<p>Система сбора отходов для вторичной переработки; Фандоматы для сбора пластиковых бутылок в магазинах</p>	<p>Внедрение принципов циркулярной экономики в бизнес-процессы компании; Сбор электронных отходов с их последующей передачей на корректную утилизацию; Программы по переработке старой техники, батареек и упаковки от товаров</p>
<p>Работа с персоналом</p>	<p>Мотивация – 5% КПЭ руководителей компании приходится на КПЭ, связанных с изменением климата; Обучение и развитие персонала; Программа наставничества</p>	<p>Ежегодный опрос вовлеченности сотрудников; Программы обучения и развития для сотрудников и руководителей; Цифровой образовательный курс по устойчивому развитию «Ритейл со смыслом»; Программа наставничества</p>	<p>Нет данных</p>	<p>Программа наставничества; Вводное обучение для новых сотрудников компании на базе ценностей; Ежегодный опрос вовлеченности; Программы для развития руководителей на основе модели вовлекающего лидерства; Информация об ESG-программах обучения отсутствует</p>	<p>Лидерство, на основе ценностей компании; Ежегодная оценка вовлеченности сотрудников компании; Информация об ESG-программах обучения отсутствует</p>

Продолжение таблицы А.1

1	2	3	4	5	6
Взаимодействие с заинтересованными сторонами	Выделены 7 ключевых групп стейкхолдеров; Создан отдельный сайт по вопросам УР для взаимодействия со стейкхолдерами; Ежегодная оценка существенных тем в области УР	Определение существенных тем в области УР	Нет данных	Выделены 6 ключевых групп стейкхолдеров; Определение существенных тем в области УР	Определение существенных тем в области УР через онлайн анкетирование; Группа ориентируется на основополагающие принципы серии стандартов AA1000
Инструменты управления УР / Раскрытие информации об устойчивом развитии компании					
Наличие нефинансовой отчетности	Отчет об устойчивом развитии (по стандартам GRI, SASB, TCFD + анализ вклада в достижение ЦУР); Отчет о социально-экономическом вкладе компании в экономику Российской Федерации	Отчет об устойчивом развитии (по стандартам GRI, SASB + анализ вклада в достижение ЦУР)	Нет данных	Отчет об устойчивом развитии (по стандартам GRI, SASB + анализ вклада в достижение ЦУР)	ESG-databox от 2021 года; Годовой отчет по стандарту GRI
Наличие раздела об устойчивом развитии на официальном сайте компании	Да	Да	Нет данных	Да	Да
Рейтинги в области ESG					
Место в ESG-Рэнкинг RAEX российских компаний (октябрь 2022 г.) + рейтинг	36 (BBB)	45 (BB)	Нет данных	88 (B)	68 (B)
ESG-рэнкинг НФА ритейл сектор (НФА)	2 место - ООО «ИКС 5 ФИНАНС»	1 место	Нет данных	7 место	4 место – ПАО «М.Видео»

Продолжение таблицы А.1

1	2	3	4	5	6
Рейтинг лучших работодателей России (Forbes, 2022 г.)	Платина Е – золото S – золото G – платина	Золото Е – серебро S – платина G – платина	Нет данных	Золото Е – серебро S – серебро G – серебро	Нет данных

Источник: составлено автором по материалам [89; 90; 91; 92; 93].

Приложение Б
(информационное)

Практика управления устойчивым развитием «X5 Group»

Таблица Б.1 – Анализ практики управления устойчивым развитием «X5 Group»

Цель «X5 Group»	Цели устойчивого развития ООН	Национальные цели развития России до 2030 г.	Глобальные цели «X5 Group» до 2030 г.	Целевые показатели 2023 г.	Программы
1	2	3	4	5	6
«Здоровье» - поддержка местных сообществ через развитие социальных инвестиций и благотворительных проектов	ЦУР – 3, «Хорошее здоровье и благополучие»	Сохранение населения, здоровье и благополучие людей	Развитие принципов и практик отслеживания ответственного происхождения товаров среди поставщиков и расширение ассортимента товаров для здорового образа жизни	<ul style="list-style-type: none"> – Увеличить до 50% долю свежей продукции, фруктов и овощей – Постоянно развивать систему контроля качества продукции – Увеличить долю покупателей, которые считают, что торговые сети X5 помогают вести здоровый образ жизни – Расширять ассортимент товаров для здорового образа жизни 	<ul style="list-style-type: none"> – Программа «Качество товаров», система контроля качества – Проект «Свежесть» – Анализ набора продуктов для «Корзины доброты» совместно с Роспотребнадзором и «ФИЦ питания и биотехнологии – Программа «ЗОЖ- продукция» – Продукты для сбалансированного питания «Корзина здорового питания», ТС «Перекресток» – Курс по ответственному потреблению, ТС «Перекресток» + «Danone» (онлайн курс «Одна планета, одно здоровье») – ЗОЖ-метрики для поставщиков – Маршрут полезных привычек

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3	4	5	6
<p>«Сообщество» - содействие здоровому образу жизни и доступности качественных и полезных продуктов</p>	<p>ЦУР – 2 «Ликвидация голода»</p>	<p>Сохранение населения, здоровье и благополучие людей</p>	<p>Увеличить прирост количества семей, получающих продовольственную помощь благодаря проекту «Корзина доброты», до 30% в год</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Удвоить количество семей, получающих продовольственную помощь благодаря проекту «Корзина доброты» - Подключить 100% магазинов «Пятерочка» к программе «Островок безопасности» по помощи потерявшимся или дезориентированным людям - Развивать программы заботы о местных сообществах - Развивать партнерские программы с малым и средним бизнесом, фермерами и локальными производителями 	<p>Продовольственная помощь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Электронные социальные карты (Правительство Москвы + ТС «Пятерочка», ТС «Перекресток») - Скидка для покупателей с детьми (программа лояльности «Детский клуб», ТС «Пятерочка», «Семейных клуб», ТС «Перекресток») - Скидки для пенсионеров, ТС «Пятерочка» + ТС «Перекресток» - «Корзина доброты» <p>Забота о детях:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Поддержка благотворительного фонда «Линия жизни» - Проект «Баллы детям» - Проект «Конфетка доброты», «Подари лучик надежды» - Участие команды X5 в благотворительном забеге «Беги ради жизни» - Поддержка людей с ограниченными возможностями: Фонд слепоглухих «Соединение с 2017 года - Помощь потерявшимся людям: «Островок безопасности» совместно с Центром поиска пропавших людей и поисково-спасательным отрядом «Лиза Алерт» (ТС «Пятерочка» + ТС «Перекресток»)

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3	4	5	6
<p>«Сотрудники» - Обеспечение достойных условий труда и равных возможностей для сотрудников</p>	<p>ЦУР 8, «Достойная работа и экономический рост»</p>	<p>Быть № 1 в рейтинге российских работодателей среди компаний сектора продовольственного ритейла и организовать здоровое и безопасное пространство для всех сотрудников</p>	<p>Достойный, эффективный труд и успешное предпринимательство</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Достичь превышения уровня вовлеченности сотрудников 75% - Достичь лидерства в рейтинге российских работодателей среди компаний сектора продовольственного ритейла - Организация здорового и безопасного пространства для всех сотрудников 	<p>Корпоративная культура и ценности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Корпоративный дух (виртуальная площадка – harpu.x5) - Открытость (корпоративные порталы) - Мотивация и справедливое вознаграждение - Комфортабельный офис + зоны отдыха для сотрудников магазинов - Ключевые показатели эффективности - Home office, гибридный формат работы - Вовлеченность персонала и обратная связь - Личный кабинет для сотрудника - Контроль качества внутренних сервисов <p>Обучение и рост:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Карьерный рост (система грейдов и бэндов) - Цифровая академия X5 - Обмен знаниями

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3	4	5	6
«Планета» - Содействие ответственному потреблению и использованию ресурсов	ЦУР 12, «Ответственное потребление и производство»	Снижение выбросов парниковых газов на 30%, снижение коэффициента образования отходов на 30%, использование 30% возобновляемой энергии в собственных операционных процессах	Комфортная и безопасная среда для жизни	<ul style="list-style-type: none"> - Снизить выбросы парниковых газов на 10% - Снизить коэффициент образования отходов до 10% - Увеличить до 95% долю перерабатываемых твердых отходов, образующихся в торговых сетях - Увеличить до 40% пригодных к переработке пищевых продуктов, которые потеряли товарный вид до истечения срока годности - Увеличить до 50% и выше долю собственных торговых марок в более экологичной упаковке - Использовать возобновляемую энергию в собственных операционных процессах - Развивать принципы и практики отслеживания происхождения товаров среди поставщиков 	<ul style="list-style-type: none"> - Содействие осознанному потреблению - Содействие сохранению лесов - высадка деревьев Unilever + ТС «Перекресток» - Развитие инфраструктуры сбора: сбор пластиковых крышек, переработка пакетов, ненужных вещей, зубных щеток, батареек - Сокращение объемов отходов, отправляемых на полигон - Упаковка, образованная в процессе операционной деятельности - Потребительская упаковка - Многоцветная тара - Пищевые отходы - Сокращение объемов энергоресурсов - Сокращение выбросов парниковых газов - Сокращение энергопотребления («Умный магазин», «Зеленый распределительный центр» - 10 РЦ «Пятерочки» с гидроэлектростанцией, «Зеленая энергия в магазине», Светодиоды) - Рекомендации для поставщиков - Рекомендации для поставщиков по устойчивой упаковке - Закупочная процедура в соответствии с принципами устойчивого развития - Информационные материалы по теме устойчивого развития для поставщиков

Источник составлено автором по материалам [89].

Приложение В

(информационное)

Анкета для стейкхолдеров компании

Цель анкеты – определение существенных тем в области устойчивого развития компании.

1. Пожалуйста, укажите к какой группе работников вы относитесь:
 - Офис, штатные сотрудники;
 - Магазины, штатные сотрудники.

2. Пожалуйста, оцените, насколько перечисленные ниже темы существенны (важны) для вас и для нашей компании*

Используйте шкалу от 1 до 5, где:

- 1 = тема не кажется мне существенной;
- 5 = тема является очень существенной.

*Далее приводим список значимых тем и под каждой из них справочное описание того, как тема может быть адресована компанией.

- 1.1 Снижение климатического воздействия и повышение энергоэффективности.

Реализация программ и инициатив, направленных на снижение климатического влияния на протяжении всего процесса производства, транспортировки и продажи продукции, а также применение энергоэффективных и энергосберегающих технологий.

Используйте шкалу от 1 до 5, где:

- 1 = тема не кажется мне существенной;
- 5 = тема является очень существенной.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- 1.2 Управление пищевыми отходами.

Реализация программ, направленных на сокращение количества образующихся пищевых отходов и на их перераспределение (например, на корм животных)

Используйте шкалу от 1 до 5, где:

- 1 = тема не кажется мне существенной;
- 5 = тема является очень существенной.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.3 Управление общими отходами и переработка пластика.

Реализация программ по управлению общими отходами: предотвращение образования отходов, внедрение практик по их повторному использованию и увеличение доли переработки отходов, в том числе пластика.

Используйте шкалу от 1 до 5, где:

- 1 = тема не кажется мне существенной;
- 5 = тема является очень существенной.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.4 Эффективное использование водных ресурсов.

Реализация инициатив по сокращению потребления воды и повышению эффективности использования водных ресурсов на наших объектах.

Используйте шкалу от 1 до 5, где:

- 1 = тема не кажется мне существенной;
- 5 = тема является очень существенной.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.5 Сохранение биоразнообразия.

Выявление и анализ деятельности компании, оказывающей существенное воздействие на биоразнообразие. Развитие проектов для защиты и восстановления биоразнообразия. Соблюдение Конвенции ООН о биологическом разнообразии.

Используйте шкалу от 1 до 5, где:

- 1 = тема не кажется мне существенной;
- 5 = тема является очень существенной.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.6 Устойчивая упаковка.

Разработка и использование упаковки, которая имеет меньший экологический след. Осуществление деятельности по сокращению использования упаковки, отказ от упаковки для некоторых категорий товаров.

Используйте шкалу от 1 до 5, где:

- 1 = тема не кажется мне существенной;
- 5 = тема является очень существенной.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.7 Благополучие сотрудников и справедливые условия труда.

Организация условий труда и рабочих мест в соответствии с требованиями трудового законодательства, поддержание эффективного диалога с сотрудниками. Обеспечение справедливой и достойной оплаты труда, баланса между работой и личной жизнью. Развитие бренда компании для привлечения и вовлечения персонала и кандидатов. Реализация права работников на вступление в профсоюзные организации осуществление профсоюзной деятельности.

Используйте шкалу от 1 до 5, где:

- 1 = тема не кажется мне существенной;
- 5 = тема является очень существенной.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.8 Охрана труда и здоровья сотрудников.

Создание и поддержание безопасных условий труда и благоприятной рабочей атмосферы. Управление безопасностью подрядных организаций. Обеспечение соответствия производственных процессов законодательным и корпоративным требованиям в области охраны труда.

Используйте шкалу от 1 до 5, где:

- 1 = тема не кажется мне существенной;
- 5 = тема является очень существенной.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.9 Обучение и развитие персонала.

Создание и поддержание системы повышения квалификации и профессиональной подготовки персонала.

Используйте шкалу от 1 до 5, где:

- 1 = тема не кажется мне существенной;
- 5 = тема является очень существенной.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.10 Конфиденциальность и защита данных.

Обеспечение конфиденциальности и защиты персональных данных клиентов и сотрудников в соответствии с требованиями законодательства и международных стандартов.

Используйте шкалу от 1 до 5, где:

- 1 = тема не кажется мне существенной;
- 5 = тема является очень существенной.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.11 Социокультурное многообразие и равные возможности.

Обеспечение равных условий в профессиональной реализации для женщин и мужчин, а также людей всех рас, принятие многообразия профессионального опыта, образования, физических особенностей и т.д. Предоставление всем сотрудникам равных возможностей для роста и развития в компании недопущение дискриминации.

Используйте шкалу от 1 до 5, где:

- 1 = тема не кажется мне существенной;
- 5 = тема является очень существенной.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.12 Защита прав человека.

Соблюдение законодательства в области прав человека, применение системного подхода, основанного на Руководящих принципах предпринимательской деятельности в аспекте прав человека ООН. Оценка рисков нарушения прав человека и развитие механизмов защиты прав человека для выполнения обязательств компаний в этой области – недопущение детского и принудительного труда, дискриминации, создание достойных и безопасных условий труда, и других мер.

Используйте шкалу от 1 до 5, где:

- 1 = тема не кажется мне существенной;
- 5 = тема является очень существенной.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.13 Корпоративное управление и экономические показатели бизнеса.

Соответствие корпоративного управления в компании требованиям законодательства и наилучшим практикам, эффективная система риск-менеджмента. Обеспечение экономической результативности бизнеса в долгосрочной перспективе.

Используйте шкалу от 1 до 5, где:

- 1 = тема не кажется мне существенной;
- 5 = тема является очень существенной.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.14 Деловая этика и противодействие коррупции.

Предоставление необходимой и полной информации о деятельности компании, соблюдение договоренностей в отношении с сотрудниками, партнерами, инвесторами и акционерами. Описание механизмов мониторинга и контроля соблюдения этических норм на всех этапах взаимодействия. Реализация практик противодействия взяточничеству и коррупции.

Используйте шкалу от 1 до 5, где:

- 1 = тема не кажется мне существенной;
- 5 = тема является очень существенной.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.15 Безопасность, качество и доступность продукции.

Обеспечение безопасности и качества продукции с помощью системы контроля и аудита поставщиков и производителей. Реализация инициатив, направленных на повышение доступности продукции для клиентов (например, обеспечение допустимого уровня цен на товары, реализация льготных программ).

Используйте шкалу от 1 до 5, где:

- 1 = тема не кажется мне существенной;
- 5 = тема является очень существенной.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.16 Взаимодействие с клиентами и удовлетворение их запроса.

Осуществление анализа потребностей и запросов клиентов с помощью различных инструментов (например, проведение исследований тенденций рынка, проведение опросов клиентов) для поддержания актуальности ассортимента предлагаемой продукции и совершенствование сервисов обслуживания.

Используйте шкалу от 1 до 5, где:

- 1 = тема не кажется мне существенной;
- 5 = тема является очень существенной.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.17 Благотворительность и корпоративное волонтерство.

Реализация благотворительных программ и проектов, направленных на развитие местных сообществ в регионах присутствия компании. Поддержка корпоративного волонтерства в компании.

Используйте шкалу от 1 до 5, где:

- 1 = тема не кажется мне существенной;
- 5 = тема является очень существенной.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.18 Полезные свойства и сбалансированность состава продукции.

Реализация инициатив, направленных на расширение ассортимента продукции со сбалансированным составом и полезными свойствами (например, продукция без ГМО, без добавления сахара, органическая, вегетарианская продукция). Проведение коммуникационных кампаний, направленных на продвижение здорового образа жизни.

Используйте шкалу от 1 до 5, где:

- 1 = тема не кажется мне существенной;
- 5 = тема является очень существенной.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.19 Ответственный маркетинг и маркировка продукции.

Осуществление маркетинговых кампаний и коммуникаций на основании точной и достоверной информации. Обеспечение наличия достоверной маркировки на реализуемой продукции.

Используйте шкалу от 1 до 5, где:

- 1 = тема не кажется мне существенной;
- 5 = тема является очень существенной.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.20 Ответственное сельское хозяйство.

Сотрудничество с производителями и поставщиками с целью гарантирования, что сырье и продукция будет собираться и производиться с соблюдением этических стандартов и сохранением экосистем. Сертификация продукции на соответствие принципам ответственного сельского хозяйства и производства.

Используйте шкалу от 1 до 5, где:

- 1 = тема не кажется мне существенной;
- 5 = тема является очень существенной.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.21 Устойчивость и прозрачность цепочки поставки.

Проверка поставщиков на соответствие требованиям законодательства и внутренним корпоративным стандартам, в том числе в области устойчивого развития. Выбор поставщиков, которые разделяют ценности компании и привержены принципам устойчивого развития. Реализация совместных инициатив в области устойчивого развития.

Используйте шкалу от 1 до 5, где:

- 1 = тема не кажется мне существенной;
- 5 = тема является очень существенной.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Приложение Г

(информационное)

Анкета ответственного поставщика

Таблица Г.1 – Анкета ответственного поставщика

Вопросы для анкеты	Ответы от поставщика
1	2
Блок 1. Информация о компании	
1.1 Укажите название компании	-
1.2 Укажите отрасль, к которой относится ваша компания	-
1.3 Укажите размер выручки (по РСБУ) в 2020-2022 гг., российские рубли	-
1.4 Укажите среднесписочную численность сотрудников в 2020-2022 гг., человек	-
Блок 2. Экологический аспект	
2.1 Перечислите элементы системы экологического менеджмента, внедренные в вашей компании	-
2.2 Укажите объем потребления электроэнергии в 2020-2022 гг., кВт*ч	-
2.3 Укажите объем потребления тепловой энергии в 2020-2022 гг., кВт*ч	-
2.4 Утверждена ли в компании дорожная карта / план мероприятий по повышению энергоэффективности?	-
2.5 Рассчитывает ли компания объем выбросов парниковых газов по Охвату 1 и Охвату 2? Укажите значение выбросов парниковых газов по Охвату 1 и Охвату 2 в 2020-2022 гг., тонны CO ₂ - эквивалента	-
2.6 Разработана ли в компании Климатическая стратегия / приняты ли цели, связанные с вопросами изменения климата?	-
2.7 Внедрена ли в компании практика раздельного сбора и передачи отходов на переработку? Укажите значение доли отходов, направленных на переработку в 2020-2022 гг., в процентах	-
Блок 3. Социальный аспект	
3.1 Отметьте элементы системы менеджмента в области охраны труда и безопасности, внедренные в вашей компании	-
3.2 Ведет ли компания учет несчастных случаев? Укажите количество тяжелых несчастных случаев в 2020-2022 гг, шт. Укажите количество кол-во несчастных случаев со смертельными исходом в 2020-2022 гг., шт.	-
3.3 Ведет ли компания учет текучести персонала? Укажите уровень текучести персонала в 2020-2022 гг., в процентах	-
3.4 Укажите среднюю заработную плату в компании (рассчитывается без учета вознаграждения генерального директора) в 2020-2022 гг., руб.	-

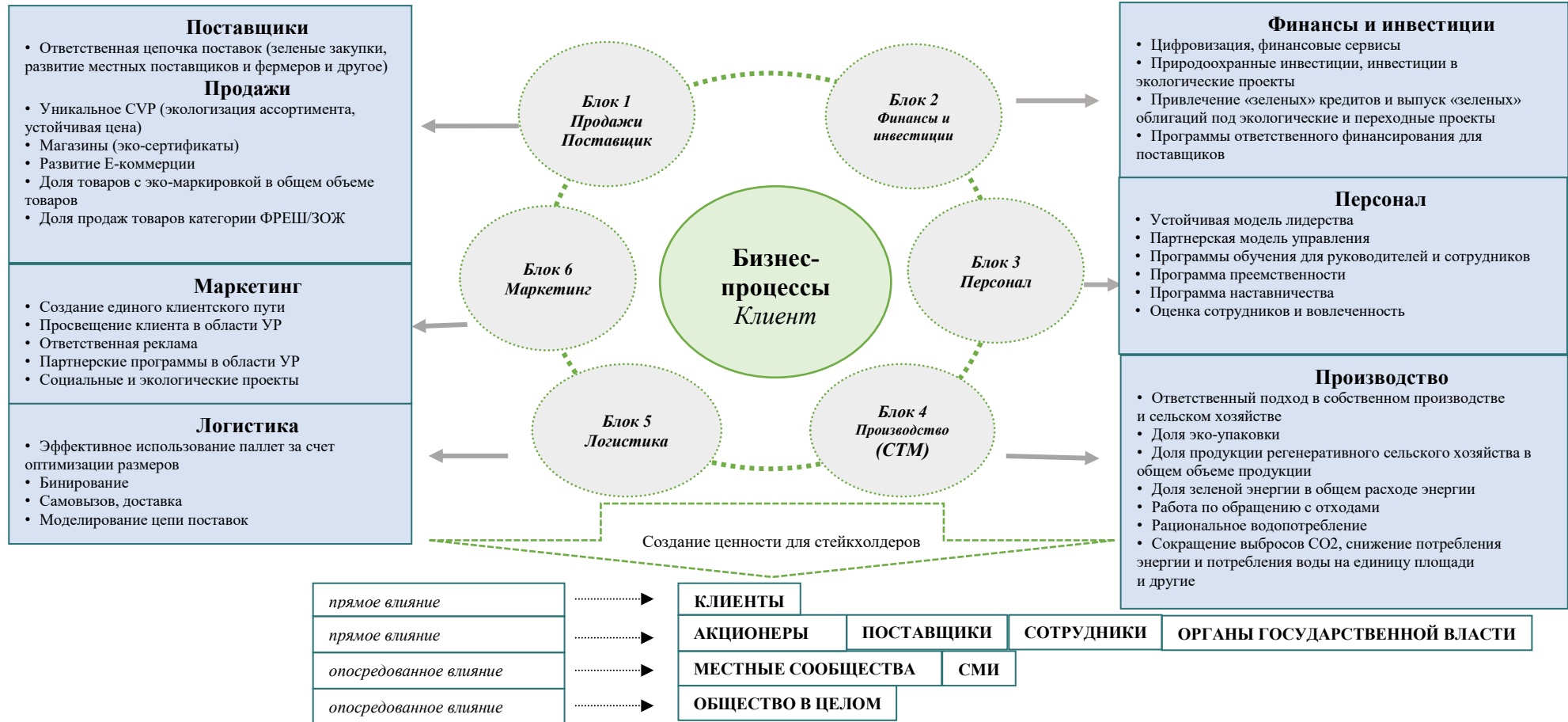
Продолжение таблицы Г.1

1	2
3.5 Разработан ли в компании внутренний документ, регламентирующий процесс дополнительного обучения (например, регламент, политика, положение)? Укажите объем расходов на дополнительное обучение и развитие персонала в 2020-2022 гг., руб.	-
3.6 Финансирует ли компания полностью или частично дополнительные социальные программы для поддержки сотрудников (например, страхование жизни и здоровья, медицинские услуги, корпоративные пенсионные программы и другое)? Укажите значение суммы затрат на дополнительные социальные программы для поддержки сотрудников в 2020-2022 гг., руб.	-
3.7 Финансирует ли компания благотворительные программы и проекты? Укажите объем расходов на благотворительные программы и проекты в 2020-2022 гг., руб.	-
Блок 4. Управленческий аспект	
4.1 Публикует ли компания в открытом доступе финансовую отчетность?	-
4.2 Утверждены ли в компании документы: «Кодекс деловой этики», «Политика по противодействию коррупции»?	-
4.3 Имеется ли в структуре компании ответственное подразделение / должностное лицо, отвечающее за управление рисками?	-
4.4 Раскрывает ли компания на корпоративном сайте информацию об органах управления (менеджмент/совет директоров)?	-
4.5 Сертифицирована ли система менеджмента качества компании (например стандарт ISO 9001)?	-
Блок 5. Система управления устойчивым развитием	
5.1 Закреплена ли ответственность за деятельность в области устойчивого развития на исполнительном подразделении/ должностном лице?	-
5.2 Имеется ли внутренний регламентирующий документ в области устойчивого развития (например «Политика в области устойчивого развития»)?	-
5.3 Публикует ли компания в открытом доступе информацию об устойчивом развитии?	-

Источник: составлено автором.

Приложение Д
(информационное)

Бизнес-модель ритейл компании, проводящей ESG-трансформацию



Источник: составлено автором.
Рисунок Д.1 – Бизнес-модель ритейл компании, проводящей ESG-трансформацию