

**Skolkovo
Business
Review**

Российские эксперты,
практики и кейсы

 **SKOLKOVO**
Московская школа
управления

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

КАК ОБЕСПЕЧИВАТЬ
РОСТ БИЗНЕСА И СОЗДАВАТЬ
ДОЛГОСРОЧНЫЕ ЦЕННОСТИ

**Андрей Шаронов
Елена Дубовицкая**

МИОО

Эту книгу хорошо дополняют

Проектное управление
Павел Алферов

Экспонента
Азим Ажар

Управляя компаниями будущего
Боб Йохансен

**Как нам избежать
климатической катастрофы**
Билл Гейтс

**Skolkovo
Business
Review**

**Андрей Шаронов
Елена Дубовицкая**

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

**КАК ОБЕСПЕЧИВАТЬ
РОСТ БИЗНЕСА И СОЗДАВАТЬ
ДОЛГОСРОЧНЫЕ ЦЕННОСТИ**

МОСКВА
МИФ
2025

УДК 330.341.2
ББК 65.291.218
Ш26

Шаронов, Андрей

Ш26 Устойчивое развитие. Как обеспечивать рост бизнеса и создавать долгосрочные ценности / Андрей Шаронов, Елена Дубовицкая. — Москва : МИФ, 2025. — 320 с. — (Skolkovo Business Review).

ISBN 978-5-00214-834-9

Книга описывает комплексный подход к ESG-трансформации и внедрению повестки устойчивого развития в российских компаниях. Она дает не только всестороннее и полноценное понимание теоретических аспектов, но и набор практических инструментов для работы с разными ESG-направлениями: цепочкой создания стоимости, устойчивым маркетингом, устойчивыми финансами, устойчивым лидерством и т. д. Своим опытом делятся такие компании — лидеры рынка, как Сбер, X5 Group, РУСАЛ, СИБУР, «Норникель», ФосАгро, Unilever.

Книга будет интересна топ-менеджерам и руководителям разного уровня крупного бизнеса, руководителям и управляющим собственникам среднего бизнеса, изучающим возможности реализации ESG-повестки в своих компаниях.

УДК 330.341.2
ББК 65.291.218

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-00214-834-9

© Шаронов Андрей, 2025
© Дубовицкая Елена, 2025
© Оформление. ООО «МИФ», 2025

Оглавление

Вступительное слово от партнеров	9
Предисловие Александра Аузана	11
Введение	15
Глава 1. Что изменилось после 2022 года	17
Глава 2. Отношение к устойчивому развитию зависит от горизонта планирования	31
Глава 3. Теория: устойчивое развитие и ESG — общность и различие	49
Глава 4. Три возможные цели ESG-трансформации	61
4.1. Внешние требования: требования регуляторов и риски	73
4.2. Выгода: устойчивая компания эффективнее неустойчивой	90
4.3. Устойчивое развитие нужно для спасения Земли	102
Глава 5. Цепочка создания стоимости	109
5.1. Цепочка создания стоимости. Закупка сырья и материалов	113
5.2. Цепочка создания стоимости. НИОКР (R&D)	123
5.3. Цепочка создания стоимости. Новые продукты и инжиниринг	128
5.4. Цепочка создания стоимости. Технология производства	135
5.5. Цепочка создания стоимости. Техническое обслуживание и качество	144
5.6. Цепочка создания стоимости. Дистрибуция и логистика	149
5.7. Цепочка создания стоимости. Завершение цепочки	154

Глава 6. Устойчивый маркетинг	163
Глава 7. Гринвошинг разрушает компанию	187
Глава 8. Устойчивые финансы — инструмент уменьшения стоимости ресурсов	203
Глава 9. Практика ESG-трансформации: ключевые этапы	233
9.1. Этап 1. Формирование образа компании	237
9.2. Этап 2. Оценка конкурентов, анализ внешней среды и диагностика компании	244
9.3. Этап 3. Разработка плана действий	260
9.4. Этап 4. Назначение ответственных лиц и мотивация	266
9.5. Этап 5. Реализация плана, оценка прогресса и корректировки	289
Глава 10. Устойчивое лидерство: трансформация и руководитель	301
10.1. Этическое лидерство	305
10.2. Устойчивый лидер и вовлеченность персонала	309
Заключение	314
Благодарности	317
Об авторах	318

Вступительное слово от партнеров

Устойчивое развитие — тема, вызывающая массу дискуссий и привлекающая все большее внимание власти, бизнеса и общества. Ее основные задачи — гарантия долгосрочной стабильности, эффективное управление рисками, качественная трансформация в управлении процессами. Многие элементы данной системы — а устойчивое развитие все-таки следует воспринимать как сбалансированную систему социально-экологических и управленческих факторов, безусловно, влияющих на основные бизнес-процессы компаний, — на самом деле не являются чем-то новым, требующим кардинальной трансформации привычных практик.

Цель устойчивого развития — гармонизация потребностей настоящего времени и будущих поколений без ущерба кого бы то ни было: человека, бизнеса, государств, окружающей среды.

Настоящая книга является ценным сборником уникальных российских практик путей трансформации бизнеса с целью создания дополнительных драйверов роста. Несмотря на то что каждый путь, как и причины этой трансформации, уникален, общим является одно: большая доля успеха в данном процессе связана с осознанием мотивов, побуждающих к изменениям, и степенью сотрудничества различных субъектов, следовательно, чем больше компаний включаются в повестку устойчивого развития, тем эффективнее будет общий результат.

Устойчивая бизнес-модель — модель будущего, и я приглашаю вас сообща менять мир с целью лучшего, более экологичного и социально справедливого будущего.

*Алибек Айбекович Тналин,
генеральный директор ПАО «ЭЛ5-Энерго»*

Предисловие

Выходящая в 2024 году книга про ESG может показаться кому-то данью прошедшей моде, потому что мир за последние несколько лет изменился чрезвычайно сильно. И особенно заметен в этих изменениях отлив глобализации — притом что ESG, несомненно, глобальный лозунг. Возможно, последний глобальный лозунг, который остался точкой консенсуса в разбегающихся вселенных.

Тем не менее хотелось бы поддержать и авторов, и читателей книги тем, что речь идет скорее о настоящем и будущем, чем о прошлом. Да, глобализация ушла, но она вернется. Глобализация — волнообразный процесс. Если смотреть на данные по перетоку людей, капиталов, услуг, товаров — не за 5–10 лет, как привычно делают макроэкономисты, а за 150 лет, — то вырисовывается совсем другая картина. А так и надо смотреть, потому что мировое хозяйство существует по крайней мере с 1857 года, когда первый мировой экономический кризис объял все экономики мира, показав образовавшееся единство, связанность этих экономик.

С тех пор глобализация приходила и уходила. И разумеется, ее спады были тесно связаны с военными конфликтами. Кстати, максимум этого процесса был достигнут не в обжитом нами XXI веке, а накануне Первой мировой войны — в 1913 году.

Глобализация вернется, потому что идею Адама Смита об экономической эффективности разделения труда никто не опроверг.

Люди все равно лучше делают то, что любят и умеют делать. Поэтому периодически растет связанность экономик через систему специализации. Что же ее разрушает? Это трудный вопрос. Но, скорее всего, отток глобализации связан с культурными дистанциями, потому что слишком тесная взаимосвязь большого количества весьма разнообразных обществ и экономик приводит к многочисленным

напряжениям даже внутри достаточно близких друг к другу стран Евросоюза, не говоря уже о различиях в странах на разных континентах.

Попытка сжать культурно разные страны под общей координацией оборачивается разбеганием их, отливом глобализации. Думаю, что возврат глобализации произойдет вместе с активизацией идей устойчивого развития и ESG. В этом смысле те, кто сейчас занимается подобными проблемами, должны отличаться от остальных достаточно длинным взглядом. Они смотрят не себе под ноги, а туда, где из-за горизонта возникают иногда новые явления, иногда повторения того, что мы уже видели.

Вообще, без длинного взгляда жить трудно. Потому что когда мы думаем всего на год-два вперед, мы очень редко занимаемся главными проблемами. Потому что фактически злоба дня довлеет над человеком и решаются проблемы, с которыми можно справиться в краткосрочной перспективе. А важнейшие проблемы вряд ли решаются меньше, чем за 10 лет, потому что 10 лет — это время вызревания человеческого капитала, сдвига в ценностях, в технологиях и т. д.

В России, к сожалению, мало людей, которые мыслят на период 10–20 лет, потому что одной из действующих культурных черт российского общества является высокое избегание неопределенности. Мы входим по этому показателю в число стран, которые могут считаться чемпионами, но вряд ли должны этим гордиться. Что такое высокое избегание неопределенности? Это страх перед будущим. Конечно, он появляется неслучайно. Его возникновение связано с теми шоками, которые переживала страна в своей истории, и желанием закрыться от радикальных поворотов, погрузиться в некоторую надежность стационарного, стабильного существования.

Но при такой установке, конечно, вряд ли можно рассчитывать на распространение инновационных технологий или развитие венчурных рынков. Рецепт против высокого избегания неопределенности связан прежде всего с тем, что называют культурой неудач. То есть нужно признать, что ошибки совершать можно. Ничего

страшного в этом нет. Страшно скрыть ошибку, не обдумать ее, не изменить поведение в результате совершенного промаха. Но истинные подвижки и открытия случаются только после некоторой серии ошибок. Значимость длинного взгляда начинают сознавать и на верхних уровнях принятия решений в России. С 2023 года действует стратегия развития финансовой грамотности и финансовой культуры до 2030 года, где одна из целей — продление горизонта принятия решений у граждан, что важно и для перехода к инвестиционной деятельности, и для развития институциональных инвесторов, и для изменения экономического поведения.

Поэтому утверждение долгого взгляда — это общее основание для того, чтобы понять, что вопросы устойчивого развития — не лексика того или иного периода, а реальные глубокие проблемы, которые накатывают на нас из будущего. Конечно, трудность обращения к проблемам ESG и устойчивого развития связана не только с ощущениями прошедшей моды, но и с издержками, потому что, да, так получается дороже вести хозяйственную деятельность, чем без признания этих базовых понятий. Что можно сказать тем, кто не решается пойти на соответствующие издержки?

Это фактически издержки на открытость, на социальную отчетность, то есть, вообще говоря, на увеличение доверия, — снижение всех видов транзакционных издержек в коммуникации различных субъектов рынка. То, что сейчас воспринимается как издержки, на самом деле есть инвестиции, снижающие последующие издержки. Это инвестиции в новый институт, а доверие к институтам лежит в основе обобщенного межличностного доверия.

Расчеты известных французских ученых Алгана и Каю показали, что это один из главных ресурсов развития российской экономики, который может на треть увеличить валовый продукт на душу населения в случае повышения обобщенного доверия людей друг к другу (до того уровня, которого достигала еще 10 лет тому назад Швеция).

Последнее, что хотелось бы заметить. Я скорее ESG-скептик, чем ESG-оптимист, потому что, с моей точки зрения, ESG очень напоминает некую каучуковую идеологию или даже мифологию, терпеть которую люди готовы хотя бы потому, что это последняя точка общечеловеческого согласия.

Однако за обложкой ESG стоит вполне реальная проблема, а именно проблема построения институтов, которые способствуют достижению целей устойчивого развития. Мне не кажется, что нынешние направления институциональной реализации ESG являются правильными и сбалансированными, потому что фактически они, безусловно, создают скорее выигрыш развитых стран с увеличением проигрыша стран отстающих. Обращаю ваше внимание, что дедушка нынешней институциональной системы, Киотский протокол, делал ровно наоборот. И в этом смысле был великим творением умов, согласия и договороспособности.

Именно поэтому мне кажется, что более эффективная институциональная реструктуризация обеспечения целей устойчивого развития еще впереди. Это дело правительств, экспертных кругов, бизнеса, работающего на транснациональных рынках, но, для того чтобы этим делом заниматься, надо видеть достигнутое — а бизнес-практика уже накопила необходимый объем позитивных решений.

Книга, предлагаемая вниманию читателей, особенно во второй своей части, содержит большое количество конкретных кейсов, которые можно примерить к себе, своему бизнесу, своей отраслевой направленности. Именно поэтому она полезна не только для философского размышления об отдаленных судьбах человечества, но и для принятия бизнес-решений сегодня и завтра — ради послезавтрашнего дня.

*Александр Аузан,
д. э. н., профессор,
декан экономического факультета
МГУ им. М. В. Ломоносова*