

Экономические вопросы управления
Economic questions in administration

DOI: 10.24412/2070-1381-2021-88-7-22

Построение трансформационных программ перехода бизнеса к работе на принципах
устойчивого развития

Бобылева Алла Зиновьевна

Доктор экономических наук, профессор, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

E-mail: bobyleva@spa.msu.ru

SPIN-код РИНЦ: [4458-3264](#)

ORCID ID: [0000-0002-4383-0608](#)

Аншин Валерий Михайлович

Доктор экономических наук, профессор департамента стратегического и международного менеджмента, Высшая школы бизнеса, НИУ Высшая Школа Экономики, Москва, РФ.

E-mail: vanshin@hse.ru

SPIN-код РИНЦ: [9727-7812](#)

ORCID ID: [0000-0001-9602-4776](#)

Аннотация

Современный техногенный и ориентированный лишь на прибыль тип экономического роста доказал свою несостоятельность. Невозможность дальнейшего развития «цивилизации максимизации», поиск новых моделей экономики привели к формированию концепции устойчивого развития, ставшей новой парадигмой эволюции человечества в XXI веке. Однако механизмы перехода к устойчивому развитию рассматриваются учеными и политиками преимущественно на макроуровне, а корпоративным задачам в области устойчивого развития не уделяется достаточного внимания. Работа на принципах устойчивого развития предполагает переход к новому комплексу ценностей, что требует кардинальной перестройки всей деятельности компаний. Для организации этой работы авторами предлагается запуск специальных трансформационных программ перехода бизнеса к работе на принципах устойчивого развития. В статье представлены: организационно-стратегическая сетевая модель программы; типология проектов, конституирующих программу; принципы и подходы к выявлению взаимосвязи проектов; инструментарий приоритизации проектов, подходы к мониторингу результативности трансформационной программы; проблемы государственного стимулирования принятия корпоративных программ перехода к устойчивому развитию. Модель трансформационной программы перехода бизнеса к работе на принципах устойчивого развития проиллюстрирована на примере птицефабрики. Выбор для примера данного типа бизнеса обусловлен тем, что птицефабрики как представители среднего бизнеса входят в группу самых многочисленных участников рынка, и «поворот» средних по размеру компаний к устойчивому развитию будет означать общее изменение парадигмы ведения бизнеса. Кроме того, продукция птицефабрик имеет высокую социально-экономическую значимость, однако ее производство часто относится к экологически неблагоприятным и энергозатратным производствам, что также требует быстрого перехода на принципы устойчивого развития. Предлагаемый в данной статье подход позволяет активизировать инициативы компаний к работе на принципах устойчивого развития, придать этой деятельности системный характер, проявлять ресурсосберегающие инициативы, учитывать потребности развития человеческого капитала и бизнес-процессов, увеличивая этим ценность компании.

Ключевые слова

Устойчивое развитие бизнеса, трансформационная программа, приоритизация проектов, взаимосвязь проектов в программе, сетевой подход, типология проектов перехода к устойчивому развитию компаний.

Designing Sustainable Development Transformation Program for a Company

Alla Z. Bobyleva

DSc (Economics), Professor, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

E-mail: bobyleva@spa.msu.ru

ORCID ID: [0000-0002-4383-0608](#)

Valeriy M. Anshin

DSc (Economics), Professor, Department of Strategic and International Management, Graduate School of Business, HSE University, Moscow, Russian Federation.

E-mail: vanshin@hse.ru

ORCID ID: [0000-0001-9602-4776](#)

Abstract

The modern technogenic and profit-oriented type of economic growth has proved its failure. The impossibility of further development of the "civilization of maximization", the search for new economic models led to the formation of the sustainable development concept, which has become a new paradigm for the evolution of mankind in the XXI century. However, scientists and politicians consider the mechanisms for the transition to sustainable development mainly at the macro level, and do not pay enough attention to corporate tasks in the field of sustainable development. Activities on the principles of sustainable development imply a transition to a new set of values, which requires a radical restructuring of all corporate business processes. To organize this work, the authors propose to launch special transformation programs for the transition of business to work on the principles

of sustainable development. The article presents: organizational and strategic network model of the program; typology of projects constituting the program; principles and approaches to identifying the relationship of projects; tools for prioritizing projects, approaches to monitoring the effectiveness of the transformation program; state incentives for the adoption of corporate programs for the transition to sustainable development. The model of the transformational program is illustrated by the example of a poultry farm. This type of business is chosen as an example due to the fact that poultry farms as representatives of medium-sized businesses are among the most numerous market participants. The “shift” of medium-sized companies towards sustainable development will mean a general change in the paradigm of doing business. Moreover, the products of poultry farms are of high socio-economic significance, but their production often refers to environmentally unfavorable and energy-consuming industries, which also requires a rapid transition to sustainable development. The approach proposed in this article makes it possible to activate the initiatives of companies to work on the principles of sustainable development, to give this activity a systemic character, to show resource-saving initiatives, to take into account the needs of human capital development and evolution of business processes, thereby increasing the value of the company.

Keywords

Sustainable development of business, transformation program, prioritization of projects, interrelation of projects in the program, network approach, typology of projects for the transition to corporate sustainable development.

Введение

В настоящее время основными ориентирами для развития бизнеса служит максимизация прибыли, увеличение стоимости бизнеса для собственников, другие финансовые показатели. Однако, как известно, любая задача на максимизацию показателя предполагает учет ограничений. Преобладающий сейчас техногенный тип экономического развития преимущественно учитывает ресурсные и социальные ограничения лишь в минимальной степени — на уровне запретов, установленных нормативно-правовыми документами, и лишь в малой степени стимулирует предприятия самостоятельно проявлять ресурсосберегающие инициативы. Это ведет к деградации природных ресурсов, оказывает негативное воздействие на человеческий капитал.

Невозможность продолжения роста на базе традиционной техногенной модели, дальнейшего развития «цивилизации максимизации» [Бобылев 2019, 23], поиск новых моделей экономики привели к формированию концепции устойчивого развития — нового мировоззрения, которое в наиболее законченном виде было сформулировано комиссией Г.Х. Брундтланд: «Устойчивое развитие — это такое развитие, которое удовлетворяет потребности настоящего времени, но не ставит под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности»¹. Концепция устойчивого развития стала новой парадигмой развития человечества в XXI веке.

В рамках концепции устойчивого развития получили распространение новые модели экономики, связанные с учетом экологических и социальных факторов: «зеленая» экономика (green economy), экономика на основе «зеленого» роста (green growth), циркулярная экономика (circular economy), низкоуглеродная экономика (low-carbon economy), биоэкономика (bioeconomy), «синяя» экономика (blue economy), экономика совместного потребления (sharing economy) и др. Тем не менее, несмотря на широкое освещение данных теорий как механизмов реализации концепции устойчивого развития, они во многом носят декларативный характер либо рассматривают лишь инструменты макрорегулирования, не уделяя достаточного внимания внутрифирменным программам перехода к работе на принципах устойчивого развития.

При этом нельзя сказать, что компании совсем не уделяют внимания устойчивому развитию. В частности, ориентацию на решение социальных и экологических проблем на глобальном, национальном и локальном уровнях крупные компании отражают в отчетах о нефинансовой деятельности: по корпоративной социальной ответственности, по устойчивому развитию, по ESG и т.д.² Однако по данным отчетам трудно оценить прогресс в области устойчивого развития:

¹ Доклад Международной комиссии по окружающей среде и развитию «Наше общее будущее». С. 59 // ООН [Электронный ресурс]. URL: <https://www.un.org/ru/ga/pdf/brundtland.pdf> (дата обращения: 23.06.2021).

² Базой для разработки стандартов отчетности в области устойчивого развития, отчетов о социальных, экологических и экономических результатах компании является Программа Глобальной инициативы по отчетности (Global Reporting Initiatives (GRI)), разработанная на основе «Руководства по отчетности в области устойчивого развития», подготовленного неправительственной организацией Ceres в 1997 году.

обычно они не являются отражением целостной трансформационной программы перехода к работе на принципах устойчивого развития, представляют собой описание отдельных проектов (кейсов), и выявить динамику, достигнутые результаты на основе сравнения отчетов одной компании за разные периоды либо сделать межфирменные сравнения не представляется возможным. Большинство отчетов свидетельствуют не о системной работе в области устойчивого развития, а о проведении отдельных мероприятий по данному направлению. Таким образом, в настоящее время корпоративные проекты и даже программы перехода на принципы устойчивого развития обычно нацелены на решение отдельных задач, стоящих перед компаниями.

Сложившиеся тренды подтверждают и научные исследования. Так, в области экологии обычно рассматриваются проекты (программы) снижения энергозатрат, вредных выбросов [Потравный, Крюкова 2021; Пусенкова 2021]; в области повышения корпоративной социальной ответственности — улучшение условий труда в компании либо условий жизни в регионе (строительство стадионов, зон массового отдыха и проч.) [Бирюкова, Охотников 2018]; в области экономики корпоративные проекты устойчивого развития обычно в той или иной мере нацелены на увеличение прибыли [Partsvania 2020]. Даже если проекты компании объединены в комплексную программу повышения устойчивости, они, как правило, представляют собой слабо взаимосвязанный линейный набор проектов [Schaltegger, Wagner 2006; Судас 2017; Яхнеева и др. 2018; Старикова 2019; Чугумбаев 2019; Высочина, Сулыма 2020].

Фундаментальные работы в области системного управления корпоративными программами принадлежат М. Thiry [Thiry 2015]; он был одним из первых, кто стал рассматривать программы не просто как совокупность проектов, а во взаимосвязи со стратегическим менеджментом, управлением цепочками поставок и созданием ценности. В работе [Neumeier et al. 2018] рассмотрены некоторые принципы учета взаимосвязи проектов, их влияния на риск программ, однако подобные работы преимущественно ограничивались сферой информационных технологий. В другой работе [Bilgina et al. 2017] авторы рассматривали влияние взаимосвязи проектов на успех всей программы, возможности учета взаимозависимости проектов при принятии решения об их включении в программу, однако объектом их исследования была строительная отрасль. В исследовании [Cooper et al. 2002] раскрыт практический подход к управлению продуктовым портфелем, уделяется особое внимание отбору и приоритизации проектов, распределению ресурсов на этой основе. Тем не менее, несмотря на определенную узость объектов исследования, научные наработки вышеназванных авторов легли в основу ряда практических руководств³.

Таким образом, узость предметных областей, преобладание иллюстративных примеров в вышеуказанных работах, традиционно обособленное рассмотрение проектов, направленных на реализацию принципов устойчивого развития, противоречивые позиции ряда исследователей позволяют сделать вывод о незрелости методологии системного построения трансформационных программ перехода бизнеса к работе на принципах устойчивого развития и обусловили спектр проблем, рассматриваемых в статье, ее цели и задачи.

³ The standard for portfolio management. Fourth edition (2017) // Project Management Institute [Электронный ресурс]. URL: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/standard-for-portfolio-management> (дата обращения: 15.06.2021); The standard for program management. Fourth Edition (2017) // Project Management Institute [Электронный ресурс]. URL: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/program-management> (дата обращения: 15.06.2021).

Модель трансформационной программы перехода бизнеса к работе на принципах устойчивого развития

Потребность активизации инициатив компаний к работе на принципах устойчивого развития, перехода к новому комплексу ценностей на основе кардинальной перестройки всей деятельности компаний, придание этой деятельности системного характера могут быть реализованы путем разработки корпоративных комплексных трансформационных программ перехода бизнеса к работе на принципах устойчивого развития (ТПУР).

Как показывают исследования, организация масштабных изменений оказывается наиболее успешной при использовании программно-целевого подхода, позволяющего сфокусировать всю деятельность компании на достижении четко установленных ориентиров. Одним из первых среди современных ученых эту идею сформулировала М. Franklin [Franklin 2011], затем она нашла отражение в практических руководствах⁴. Среди российских исследований, развивающих данную идею для трансформационных программ, следует отметить работы В.М. Аньшина, А.З. Бобылевой, О.А. Львовой [Аньшин 2016; Anshin, Skripka 2017; Бобылева, Львова 2019].

При реализации ТПУР программно-целевой подход позволяет решить следующие задачи:

- 1) установить цели всей Программы, отдельных проектов, входящих в Программу, определить критерии достижения результатов в количественной форме (по возможности);
- 2) прогнозировать эффект от реализации Программы при различных сценариях;
- 3) развивать внешнюю среду и внутренние бизнес-процессы;
- 4) разработать стратегию компании на основе принципов устойчивого развития, учитывающую финансово-экономические, производственные, ресурсные (включая природный и социальный капитал) аспекты будущего развития, а также конкурентоспособность компании в долго-, средне- и краткосрочной перспективе;
- 5) сформировать Программу на основе отбора проектов для ее реализации, их приоритизации, установления взаимосвязи и взаимовлияния проектов;
- 6) управлять Программой на основе мониторинга достижения целей устойчивого развития компании, оценки достигнутого прогресса, корректировки текущих и среднесрочных планов, а в некоторых случаях и стратегии. Управление Программой также включает: сравнение уровня устойчивости компании с другими компаниями отрасли и региона, влияния изменения показателей устойчивости на конкурентоспособность компании, ее финансовые показатели; оценку влияния динамики устойчивости компании на взаимоотношения с властями для привлечения кредитов, грантов, субсидий, получения госзаказов, других преференций, а также на взаимоотношения с общественностью и возможность получения выгод от улучшения общественного мнения (положительная информация в СМИ, привлечение новых сотрудников, расширение возможностей обучения персонала, связи с вузами и НИИ, проч.).

⁴ Managing Change in Organizations: A Practice Guide (2013) // Project Management Institute [Электронный ресурс]. URL: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/practice-guides/change> (дата обращения: 15.06.2021); The standard for program management. Fourth Edition (2017) // Project Management Institute [Электронный ресурс]. URL: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/program-management> (дата обращения: 15.06.2021).

Типология проектов, конституирующих ТПУР, и принципы их взаимодействия

В настоящее время положительный имидж компании, ее успешность характеризует не только устойчивая прибыль и рост благосостояния собственников, но и степень интеграции интересов общества и окружающей среды в свои бизнес-процессы. Следует отметить, что при рассмотрении принципов перехода к устойчивому развитию традиционно особое внимание уделяется сохранению природных ресурсов. Тем не менее, не умаляя значения этого аспекта устойчивого развития, важно подчеркнуть, что компании не перейдут к работе на принципах устойчивого развития, если не увидят реальной экономической выгоды такого курса, не ощутят его финансовых результатов. Если не будет инициативы «снизу», от предприятий, заставить экономику быть «зеленой» только правовыми регуляторами и административными мерами сложно. Кроме того, это может привести к широкому распространению так называемого эффекта «зеленого камуфляжа» (greenwashing), когда неэкологичные проекты выдаются за устойчивые [Torelli et al. 2019]: предприятия будут по-прежнему стремиться всячески экономить на природоохранных мерах, внедрении ресурсосберегающих технологий, скрывать сбросы загрязняющих веществ, так как экологические затраты могут существенно снизить финансовые результаты деятельности.

Основной принцип формирования ТПУР — включение в нее сбалансированного состава экологических, социальных и бизнес-проектов, которые в комплексе обеспечивают прирост ценности бизнеса. В зависимости от отрасли и сферы деятельности в состав проектов ТПУР могут входить следующие проекты:

- природоохранные: снижение загрязнения окружающей среды (атмосферы, воды, земли); переход к низкоуглеродной экономике (сокращение выбросов парниковых газов); повышение энергоэффективности; использование экологически чистого транспорта; утилизация отходов; страхование рисков;
- социальные: охрана труда и техника безопасности персонала; развитие персонала (программы обучения, карьерного роста); охрана здоровья персонала (дополнительное медицинское страхование, материальное поощрение занятий спортом и физической подготовкой, дополнительные отпуска, организация «здорового питания, проч.); меры по улучшению региона расположения (озеленение, обустройство городской среды); благотворительность; поддержка СМИ;
- бизнес-проекты: улучшение конкурентоспособности компании (продукции) за счет агрессивного маркетинга и связей с общественностью; совершенствование технологий производства; изменение (расширение) ассортимента продукции; переход на новые виды сырья, материалов, комплектующих; изменение логистики получения сырья, материалов, комплектующих и поставок готовой продукции; совершенствование управления — производственной и управленческой структуры, создание вертикально-интегрированных структур, системы планирования (бизнес-планы, бюджетирование), контроля, упорядочивание инвестиционного процесса (уточнение ожидаемого эффекта, принятие решения о приостановке/продолжении проектов, дофинансировании).

У компаний даже внутри одной отрасли могут быть разные приоритеты и, соответственно, выбор проектов, однако в агрегированном виде схематично ТПУР может иметь следующий вид (Рисунок 1):

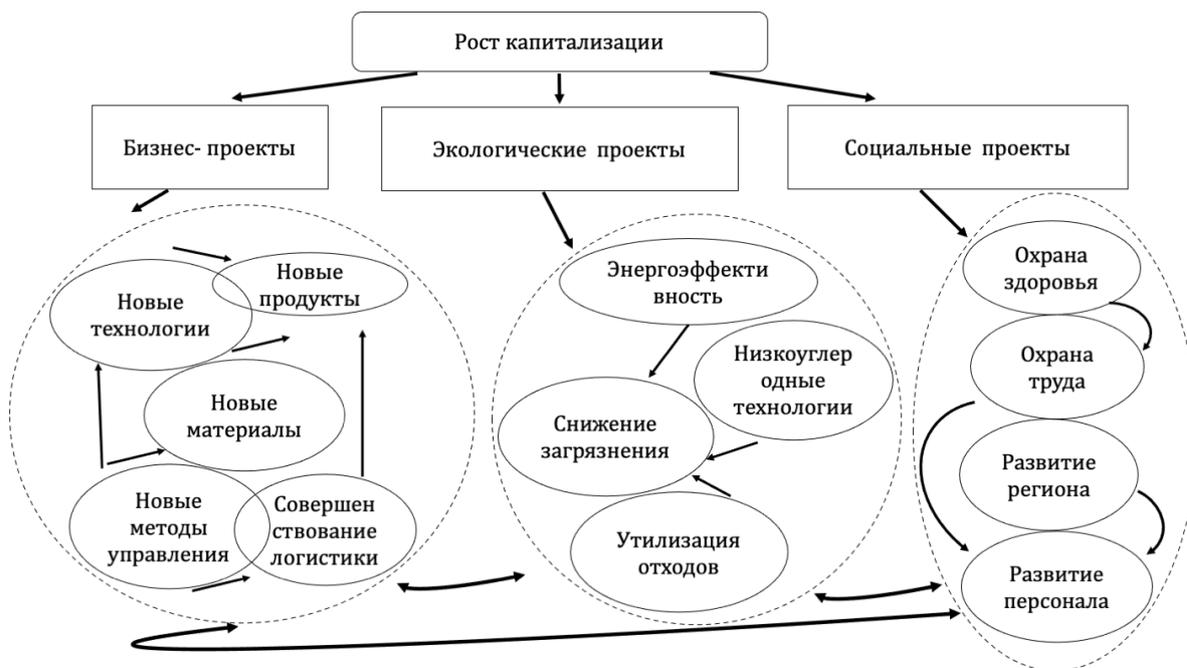


Рисунок 1. Схема комплексной трансформационной программы перехода бизнеса к работе на принципах устойчивого развития (ТПУР)⁵

Как видно из Рисунка 1, все проекты Программы должны вносить свой вклад в рост капитализации ТПУР, обеспечивать увеличение ценности компании как за счет улучшения финансовых показателей, так и за счет долгосрочного улучшения имиджа и деловой репутации компании, роста ее конкурентоспособности, повышения лояльности всех стейкхолдеров, снижения рисков.

Особенности формирования трансформационных программ перехода к устойчивому развитию

В настоящее время многие методики формирования программ основаны лишь на сравнении показателей проектов и отборе лучших на этой основе [Cooper et al. 2001; Thiry 2015], они не учитывают роль проекта в общем комплексе программы и влияние на другие проекты. Однако проект может иметь не самые высокие, например, финансовые показатели, но его невыполнение делает невозможным другие проекты [Anshin, Bobyleva 2021a; Аньшин, Бобылева 2021b].

Важной особенностью ТПУР является сильная сетевая взаимосвязь и взаимозависимость проектов программы. Как показано на Рисунке 1, все бизнес-проекты не должны противоречить целям экологических проектов, а экологические проекты должны соответствовать социальным целям. В свою очередь, социальные проекты должны способствовать реализации бизнес- и экологических проектов.

Учитывая высокую взаимозависимость проектов, авторы предлагают включить в систему формирования ТПУР определение места каждого проекта в проектной сети программы, его влияния на другие проекты. Такой подход мы называем приоритизацией трансформационных проектов на основе сетевого анализа — transformation project prioritization based on network analysis (TPPNA) [Anshin, Bobyleva 2021a]. Он включает:

⁵ Разработано авторами.

- построение сети проектов и матрицы взаимозависимости проектов (в сетевом анализе матрицы смежности);
- оценку сетевых рангов проектов на основе анализа матрицы смежности (Формула 1);
- учет сетевых рангов наряду с другими показателями при распределении ресурсов между проектами;
- разработку комплекса управления рисками отдельных проектов с учетом сетевых рангов проектов.

Исходя из сетевой сущности трансформационной программы, логично считать, что проект, который связан с наибольшим числом других проектов и влияет на их результаты, имеет за счет этого более высокое значение, так как неудачи в его разработке могут породить неудачи зависимых проектов.

Для выявления таких значимых проектов предлагается использовать показатель, который может быть назван сетевым рангом влияния проекта. Его расчет может быть произведен на основе модифицированной (включением проектов) формулы сетевого анализа:

$$Ri = 2 * \frac{\sum_j^k Aij}{n(n-1)}, \quad (1)$$

где n — количество проектов программы, Aij — показатель связи проектов i и j (0 или 1).

Показатель с наибольшим значением Ri получает наибольший частный (учитывающий только аспект взаимосвязи проектов) приоритет. Далее все проекты ранжируются в порядке убывания сетевого ранга.

Данный показатель может быть включен в общую систему скоринговой оценки проектов, но также имеет и самостоятельное значение для осуществления действий по повышению успеха высокозначимых для устойчивого развития проектов: в такие проекты могут быть направлены дополнительные ресурсы, применены стимулирующие меры в отношении персонала проектов.

Важным аспектом отбора и включения проектов в ТПУР является финансовая составляющая — оценка выгод и затрат от реализации программы. При этом следует учитывать, что, даже если какие-либо проекты, рассмотренные отдельно, не увеличивают финансовые результаты (являются «обеспечивающими»), синергетический финансовый эффект от комплексной реализации ТПУР в средне- и долгосрочной перспективе должен быть положительным — иначе не будет роста капитализации, акционеры компании будут открыто или в завуалированной форме противостоять трансформации.

При принятии финансовых решений многое зависит от выбора ставки дисконта. Традиционные сегодня относительно высокие ставки дисконта могут занижать эффект от экологических и социальных проектов — обычно долгосрочных, более того, стимулировать к хищнической эксплуатации природных ресурсов (например, получение кредитов под высокую процентную ставку на разработку высокоприбыльной нефтяной скважины, при этом добыча составит лишь 50% запасов). Выходом из этой ситуации частично может послужить использование «своей» ставки дисконта для каждого проекта. Например, для экологических проектов следует шире пользоваться возможностями «зеленого финансирования», предлагаемого банками по низким ставкам⁶, для социальных проектов — возможностями софинансирования со стороны государства, объединения усилий нескольких компаний для реализации региональных программ.

⁶ «Зеленую» политику проводят крупнейшие мировые банки: Credit Suisse, Citigroup, Barclays, UBS. Яркий пример — планы немецкого Deutsche Bank по доведению объемов зеленого финансирования до 200 млрд евро к 2025 году и прекращению работы с компаниями, связанными с добычей угля, проектами в Арктике. Большой интерес к зеленому финансированию проявляют и российские банки — Сбербанк, ВТБ.

В «неэкологических» бизнес-проектах целесообразно тщательнее учитывать экологический ущерб, риски и неопределенность, что будет более объективно отражать эффект от таких проектов. «Обеспечивающие» проекты, не увеличивающие совокупную чистую приведенную стоимость от реализации программы, должны учитываться по минимуму затрат при соответствующих ограничениях — соблюдении норм, ГОСТов (например, на выбросы в атмосферу, в реки).

Приоритизация проектов для включения в программу должна учитывать не только их сетевой ранг и финансовые характеристики, но и значимость проекта с точки зрения устойчивого развития. Как правило, приоритет должны иметь проекты, связанные со стадиями, близкими к завершению производственно-сбытового цикла: это может помочь минимизировать затраты на начальных природоемких этапах, получать эффект на стадиях конечного использования природных ресурсов (например, не раздувание поголовья птицы, а комплексное использование тушки (грамотная разделка, переработка отходов, исключение потерь при транспортировке из-за отсутствия рефрижераторов)).

Получению максимального социального и финансового эффекта также будет способствовать включение в программу проектов по защите окружающей среды, а не по борьбе с последствиями ее загрязнения. Например, вместо дорогостоящих очистных сооружений «на выходе», в птицеводстве возможно внедрение технологий рециклинга в самом производстве, что позволит не бороться с отходами, а их предотвращать.

Важной составляющей формирования ТПУР должна стать экологическая экспертиза всех проектов, рассматриваемых в качестве элемента программы. Такая экспертиза, наряду с финансовой и технической, является инструментом превентивного контроля, позволяющим вырабатывать решения, соответствующие переходу на работу на принципах устойчивого развития.

В целом учет экологических, социальных и бизнес-факторов в ТПУР повышает устойчивость компании в долгосрочной перспективе, обоснованность инвестиционных решений, делает инвестирование «ответственным», открывает доступ на международные рынки, так как в последние годы большинство зарубежных организаций учитывают экологические и социальные факторы в процессе принятия решения о финансировании, о развитии партнерских отношений.

Подходы к оценке результативности трансформационной программы: выбор индикаторов

Разноплановость проектов, входящих в ТПУР, разнообразие решаемых ими задач делают вопрос оценки уровня реализации программы перехода к устойчивому развитию непростым и неоднозначным.

Наиболее распространенным на практике подходом является оценка выполнения каждого проекта, входящего в ТПУР, по отдельности: для каждого проекта устанавливаются свои количественные критерии и рассчитываются текущие индикаторы их достижения. Например, в экологических проектах, направленных на снижение загрязнения окружающей среды, может устанавливаться допустимый уровень выбросов, неутилизированных отходов, энергоемкости производства на какой-либо год. В социальных проектах — снижение числа производственных травм, профессиональных заболеваний, дней нетрудоспособности, увеличение площади озеленения в регионе расположения производства и т.д. В бизнес-проектах индикатором реализации проекта может быть доля используемого «чистого» сырья, материалов, комплектующих, доля био-продукции и «чистой» продукции в общем конечном выпуске продукции.

Таким образом, в данном случае оценка степени реализации ТПУР осуществляется на основе частных, специальных показателей по каждому проекту, то есть оценивается достижение разных аспектов устойчивости и на этой основе делается общее заключение.

Другой близкий к рассмотренному подход — формулирование ТПУР в терминах проблемы, применяемых технологий (воздействия). В этом случае решение проблемы может осуществляться на основе нескольких проектов, результаты решения каждой проблемы могут оцениваться по целому ряду критериев. Например, внедрение рециклинга позволит минимизировать потери сельскохозяйственной продукции, сократить отходы и потребность в их утилизации как на стадиях производства, так и потребления, снизить потребность в очистных сооружениях; ориентация в ТПУР на низкоуглеродную экономику позволит оценивать ее результаты по показателям энергоэффективности и энергоемкости производства, уровню выбросов парниковых газов и т.д. Таким образом, в данном случае выполнение ТПУР также оценивается по совокупности критериев, причем, в отличие от первого случая, где каждому проекту соответствует один критерий его выполнения, здесь решение каждой проблемы может оцениваться по нескольким критериям.

Третий методический подход к оценке результатов ТПУР — разработка интегрального показателя устойчивости развития. В отличие от устоявшихся выше названных частных показателей, методические подходы к построению такого показателя пока являются дискуссионными⁷ [Базовые индикаторы результативности 2008]. Одним из известных подходов к оценке ТПУР на основе интегрального показателя является совокупная чистая приведенная стоимость (NPV) всех проектов, входящих в Программу на момент ее завершения. Несмотря на кажущуюся простоту и даже тривиальность такого подхода, его реализация связана с обозначенными выше проблемами приоритизации проектов, их финансовой оценки и может приводить к несхожим результатам у разных аналитиков. Проблема в оценке ТПУР на основе интегрального показателя NPV является также то, что не по всем проектам устойчивого развития данный показатель может быть определен, ряд экологических и социальных проектов не будут обеспечивать дополнительные положительные денежные потоки, то есть часть проектов программы будет иметь отрицательную NPV, часть — положительную, однако в целом ТПУР должна обеспечивать приращение ценности компании.

Мониторинг выполнения ТПУР в каждый период времени возможен по скорректированному показателю экономической добавленной стоимости (EVA). Преимуществами данного показателя являются его ориентация на приращение ценности для собственников, возможность декомпозиции на драйверы стоимости для увязки стратегической цели ТПУР с ее задачами.

Как известно, наиболее распространенной формулой расчета экономической добавленной стоимости является:

$$EVA = EBIT (1 - tax) - CC, \quad (2)$$

где EBIT — прибыль до вычета процентов за кредит и налогов (tax), CC — стоимость капитала.

Коррекция классической формулы показателя EVA может быть произведена следующим образом: показатель EBIT можно рассматривать как сумму показателей от реализации проектов ТПУР ($EBIT_1, EBIT_2, EBIT_3, \dots$), при этом нормативные («штатные») затраты на природоохранные мероприятия ложатся на себестоимость каждого проекта. В формулу добавляется показатель ΣLi , который учитывает сверхнормативные затраты на природоохранные мероприятия, ущерб от их невыполнения (санкции, штрафы, выплачиваемые из прибыли), то есть формула приобретает вид:

⁷ Манайкина Е.С. Управление проектами в компании с учетом принципов концепции устойчивого развития: дис... канд. экон. наук. М.: НИУ ВШЭ, 2015.

$$EVA_{\text{корп}} = \Sigma EBIT (1 - \text{tax}) - CC - \Sigma L_i. \quad (3)$$

Рост ценности бизнеса может обеспечиваться через рост EVA не только за счет роста EBIT, но и за счет уменьшения стоимости капитала (CC) вследствие снижения стоимости заимствования для компаний, реализующих устойчивые проекты, участия государства в субсидировании процентной ставки, а также за счет снижения сверхнормативных затрат на природоохранные мероприятия, отсутствия штрафов и санкций.

В целом можно утверждать, что выбор индикаторов для оценки уровня реализации трансформационной программы является неоднозначным, зависит от целей инициаторов оценки, концепции самой ТПУР, степени ее проработки. Теоретически интегральные показатели могут быть предпочтительнее, однако на практике отсутствие доступной информации, объективная возможность неоднозначной количественной оценки составляющих агрегированных показателей, недостаточная методическая проработанность формул расчета делает их пока малоприменимыми.

Государственное стимулирование принятия корпоративных программ перехода к устойчивому развитию

Переход компаний к деятельности на принципах устойчивого развития потребует не только ответственного отношения к развитию со стороны компаний, но и широкого государственного и даже глобального регулирования: должны быть определены рамки, стандарты, в соответствии с которыми деятельность может считаться экологически, экономически и социально устойчивой, должны использоваться стимулирующие инструменты перехода к устойчивому развитию.

Цель государственного регулирования устойчивого развития состоит прежде всего в стимулировании достижения оптимума между глобальными (регион, страна, планета) и локальными (предприятие) выгодами. Традиционно компании заинтересованы в первую очередь в минимизации своих собственных затрат и «оптимизации» величины своих налогов и других платежей государству, а государство посредством регулирования (контроля за соответствием деятельности стандартам и стимулирования) должно обеспечить платежи компаний за причиняемый ими экологический ущерб (загрязнение, сверхнормативное потребление природных ресурсов). Таким образом, реализация цели государственного регулирования должна достигаться замыканием, интернализацией экстерналий, то есть превращением внешних для производителя издержек во внутренние [Бобылев 2020, 75].

Обычно государство использует прямое регулирование (нормативно-правовые, административно-контрольные меры стандарты и т.д.) и экономические инструменты, среди которых в первую очередь следует выделить следующие:

- налоги;
- субсидии;
- платежи за загрязнение и размещение отходов;
- продажа прав на загрязнение;
- углеродное регулирование;
- штрафы, санкции и др.;
- экологическое нормирование — установление нормативов качества окружающей среды и нормативов допустимого воздействия хозяйственной деятельности на окружающую среду;
- экологическая сертификация и маркировка как средство конкурентной борьбы, проникновения на международные и национальные рынки, борьбы за потребителя;

- страхование ответственности предприятий от причинения вреда окружающей среде (так называемое экологическое страхование);
- стимулирование и поддержка «зеленого финансирования»;
- экологический аудит — независимая оценка соблюдения компанией нормативно-правовых требований в области охраны окружающей среды.

Несмотря на значительное число и разнообразие экономических стимулов к устойчивому развитию, большинство компаний продолжают ориентироваться преимущественно не на мотивацию, а на запреты: на нормативно-правовые документы, устанавливающие критерии, которые нельзя превышать, за которые последует наказание. Это связано с двумя группами причин.

Во-первых, экономические рычаги часто малоэффективны и не продуманы. Например, плата предприятий за потребление и перерасход воды низка и не стимулирует ее оптимальное использование, аналогичная ситуация с энергосбережением. Другая сторона вопроса — отсутствие системного подхода при установлении стимулов. Так, субсидии для закупки удобрений, пестицидов могут приводить к существенному загрязнению почвы и водоемов, а также повышенному содержанию вредных веществ в готовой сельскохозяйственной продукции, то есть идти вразрез с конечными целями устойчивого развития из-за увеличения экологического ущерба и вреда здоровью населения.

Во-вторых, еще немногие компании пришли к пониманию выгод от перехода к работе на принципах устойчивого развития: возможности существенного повышения конкурентоспособности, роста капитализации. Выгоды недооцениваются и из-за неверного определения финансового эффекта в средне- и долгосрочной перспективе: завышения ближайших выгод и занижения отложенного ущерба, а также занижения эффекта от «устойчивых» проектов из-за недоучета многих факторов.

Дальнейшее развитие государственного и межгосударственного стимулирования перехода к работе на принципах устойчивого развития наряду с ростом понимания невозможности продолжения развития на базе традиционной техногенной модели самими компаниями будет усиливать потребность в разработке комплексных корпоративных трансформационных программ перехода к устойчивому развитию.

Модель трансформационной программы перехода бизнеса к работе на принципах устойчивого развития на примере птицефабрики

Выбор птицефабрики для примера разработки трансформационной программы перехода бизнеса к работе на принципах устойчивого развития обусловлен следующими причинами: бройлерное производство и производство яйца имеют высокую социально-экономическую значимость, обеспечивая население относительно недорогими и полезными продуктами, однако часто относятся к экологически неблагоприятным и энергозатратным производствам; птицефабрики, как правило, относятся к среднему бизнесу, они входят в группу самых многочисленных участников рынка, и «поворот» средних по размеру компаний к устойчивому развитию будет означать общее изменение парадигмы ведения бизнеса.

В программу могут быть включены следующие проекты (группы проектов):

- природоохранные: П1: снижение загрязнения окружающей среды (атмосферы, воды, земли); П2: повышение энергоэффективности; П3: утилизация отходов;

- социальные: П4: охрана труда и техника безопасности персонала; П5: развитие персонала (программы обучения, оздоровления, карьерного роста); П6: меры по улучшению региона расположения (озеленение, обустройство городской среды);
- бизнес-проекты: П7: улучшение конкурентоспособности компании (продукции) за счет агрессивного маркетинга и связей с общественностью; П8: совершенствование технологий производства; П9: переход на отечественные породы кур и инкубаторного яйца; П10: изменение логистики получения инкубаторного яйца и 2-х дневных цыплят.

Взаимосвязь проектов представлена в Таблице 1.

Таблица 1. Матрица взаимосвязи проектов (матрица смежности)⁸

Проекты	П1	П2	П3	П4	П5	П6	П7	П8	П9	П10	Сумма	Сетевой ранг влияния проекта
П1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	5	0,111
П2	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	3	0,067
П3	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	3	0,067
П4	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	4	0,089
П5	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	4	0,089
П6	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	5	0,111
П7	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	8	0,178
П8	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	6	0,133
П9	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	2	0,044
П10	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0,022

В соответствии с нашим примером, проектом, который в наибольшей степени связан с остальными проектами программы, является проект по улучшению конкурентоспособности компании (продукции) за счет агрессивного маркетинга и связей с общественностью — проект 7, его сетевой ранг 0,178. Успех этого проекта в значительной степени зависит от успехов других проектов: №№ 1–6, 8–9. Следующий по значению проект — совершенствование технологий производства — № 8. Этот проект также связан со многими другими проектами программы, что можно объяснить высоким влиянием технологий на снижение загрязнения окружающей среды, повышение энергоэффективности, утилизацию отходов, технику безопасности и проч. В то же время в программе есть и проекты, направленные на импортозамещение и повышение конкурентоспособности за счет этого, однако они меньше связаны с другими технологическими и природоохранными проектами. Общим критерием успешности трансформационной программы является повышение конкурентоспособности компании (продукции) за счет информирования общественности об успехах реализации проектов устойчивого развития, рост ценности компании.

Заключение

Механизмы перехода к устойчивому развитию широко освещаются в зарубежной и отечественной научной литературе, однако, как правило, эти вопросы рассматриваются преимущественно на макроуровне. Задачам бизнеса в области устойчивого развития не уделяется достаточного внимания, несмотря на то, что доказавший свою долгосрочную несостоятельность современный техногенный и ориентированный лишь на прибыль тип экономического развития формируется в первую очередь на микроуровне.

⁸ Рассчитано авторами.

Предлагаемая в данной статье модель трансформационной программы позволяет активизировать инициативы компаний к работе на принципах устойчивого развития, осуществить переход к новому комплексу ценностей на основе кардинальной перестройки всей деятельности компаний, придать этой деятельности системный характер. Использование сетевого подхода позволяет учесть взаимосвязь и взаимозависимость проектов программы, осуществить их приоритизацию, самостоятельно проявлять ресурсосберегающие инициативы, учитывать потребности развития человеческого капитала и бизнес-процессов, увеличивая этим ценность своей компании.

Список литературы:

- Аньшин В., Бобылева А. Управление процессами антикризисной цифровой трансформации на примере бройлерного производства // АПК: экономика, управление. 2021b. № 2. С. 33–40. DOI: [10.33305/212-33](https://doi.org/10.33305/212-33).
- Аньшин В.М. Системный подход в управлении трансформационными программами в компании // Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. 2016. № 2. С. 3–20. DOI: <https://doi.org/10.12737/20512>.
- Базовые индикаторы результативности: Рекомендации по использованию в практике управления и корпоративной нефинансовой отчетности / под общ. ред. А. Шохина. М.: РСПП, 2008.
- Бирюкова О.Ю., Охотников И.В. Корпоративная социальная ответственность как стратегический приоритет и основа устойчивого развития бизнеса // European Social Science Journal. 2018. № 8. С. 26–34.
- Бобылев С.Н. Новые модели экономики и индикаторы устойчивого развития // Экономическое возрождение России. 2019. № 3(61). С. 23–29.
- Бобылев С.Н. Устойчивое развитие: новое видение будущего? // Вопросы политической экономии. 2020. № 1. С. 67–83.
- Бобылева А.З., Львова О.А. Управление трансформационными программами слияний и присоединений с участием проблемных компаний // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2019. Т. 18. № 4. С. 483–509. DOI: [10.21638/11701/spbu08.2019.401](https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2019.401).
- Высочина М.В., Сулыма А.И. Развитие методического подхода к оценке устойчивого развития интегрированных бизнес-структур // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2020. № 1(50). С. 150–157.
- Потравный И.М., Крюкова А.А. Реализация климатических проектов как новая форма экологической ответственности бизнеса // Современные проблемы управления проектами в инвестиционно-строительной сфере и природопользовании. Материалы XI Международной научно-практической конференции, посвященной 25-летию юбилею кафедры и 114-летию РЭУ им. Г.В. Плеханова. М.: ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», 2021. С. 281–287.
- Пусенкова Н. Политика декарбонизации европейских и американских нефтяных компаний // Общество и экономика. 2021. № 5. С. 50–68. DOI: [10.31857/S020736760014937-9](https://doi.org/10.31857/S020736760014937-9).
- Старикова Е.А. Участие бизнеса в реализации целей устойчивого развития: практика создания инклюзивных бизнес-моделей // Экономика и управление: проблемы, решения. 2019. Т. 2. № 4. С. 78–83.
- Судас Л.Г. Бизнес за устойчивое развитие // Государственное управление. Электронный вестник. 2017. № 64. С. 241–262. DOI: [10.24411/2070-1381-2017-00084](https://doi.org/10.24411/2070-1381-2017-00084).
- Чугумбаев Р.Р. Развитие бизнес-анализа в управлении устойчивым развитием компании // Экономика и управление: проблемы, решения. 2019. Т. 15. № 3. С. 21–26.

Яхнеева И.В., Хансевяров Р.И., Жабин А.П., Волкодавова Е.В. Социальные инвестиции как составляющая устойчивого развития бизнеса // Российское предпринимательство. 2018. Т. 19. № 12. С. 3903–3912. DOI: [10.18334/rp.19.12.39682](https://doi.org/10.18334/rp.19.12.39682).

Anshin V., Bobyleva A. The Digital Transformation Program Management in Medium-Sized Businesses: A Network Approach // Serbian Journal of Management. 2021a. No. 16(1). P. 147–159. DOI: 0.5937/sjm16-30088.

Anshin V.M., Skripka E. Management of Sustainable Development in Small and Medium-Sized Companies: Driver and Network Approach // Vision 2020: Sustainable Economic Development, Innovation Management, and Global Growth. Proceedings of the 30th International Business Information Management Association Conference (IBIMA 2017). Madrid: International Business Information Management Association, 2017. P. 3106–3114.

Bilgina G., Ekena G., Ozyurta B., Dikmena I., Birgonula M.T., Ozorhonb B. Handling Project Dependencies in Portfolio Management // Procedia Computer Science. 2017. No. 121. P. 356–363.

Cooper R.G., Edgett S.J., Kleinschmidt E.J. Portfolio Management for New Products. 2nd edition. New York: Basic Books, 2001.

Franklin M. Managing Business Transformation. Cambridge: IT Governance Publishing, 2011.

Neumeier A., Radszuwill S., Garizy T.Z. Modeling Project Criticality in IT Project Portfolios // International Journal of Project Management. 2018. No. 36. P. 833–844. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.04.005>.

Partsvania V.R. Profitability of Multi-National Corporations in the Context of Sustainable Development: Scania Business Practices // Российский журнал менеджмента. 2020. Т. 18. № 1. P. 103–116. DOI: <https://doi.org/10.21638/spbu18.2020.105>.

Schaltegger S., Wagner M. Integrative Management of Sustainability Performance, Measurement and Reporting // International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation. 2006. Vol. 3. No. 1. DOI: [10.1504/IJAAPE.2006.010098](https://doi.org/10.1504/IJAAPE.2006.010098).

Thiry M. Program Management. Gower: Gower Publishing, 2015.

Torelli R., Balluchi F., Lazzini A. Greenwashing and Environmental Communication: Effects on Stakeholders' Perceptions // Business Strategy and the Environment. 2019. Vol. 29. No. 2. P. 407–421. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.2373>.

References:

Anshin V., Bobyleva A. (2021a) The Digital Transformation Program Management in Medium-Sized Businesses: A Network Approach. *Serbian Journal of Management*. No. 16(1). P. 147–159.

Anshin V., Bobyleva A. (2021b) Management of Anti-Crisis Digital Transformation Processes Using the Example of Broiler Production. *APK: economica i upravljenje*. No. 2. P. 33–40. DOI: [10.33305/212-33](https://doi.org/10.33305/212-33).

Anshin V.M. (2016). System Approach to Managing Transformation Program in The Company. *Nauchnye issledovaniya i razrabotky. Rossiysky jurnal upravleniya proektamy*. No. 2. P. 3–20. DOI: <https://doi.org/10.12737/20512>.

Anshin V.M., Skripka E. (2017) Management of Sustainable Development in Small and Medium-Sized Companies: Driver and Network Approach. *Vision 2020: Sustainable Economic Development, Innovation Management, and Global Growth. Proceedings of the 30th International Business Information Management Association Conference (IBIMA 2017)*. Madrid: International Business Information Management Association. P. 3106–3114.

Bilgina G., Ekena G., Ozyurta B., Dikmena I., Birgonula M.T., Ozorhonb B. (2017) Handling Project Dependencies in Portfolio Management. *Procedia Computer Science*. No. 121. P. 356–363.

- Biryukova O.Y., Okhotnikov I.V. (2018). Corporate Social Responsibility as a Strategic Priority and the Basis of Sustainable Business Development. *European Social Science Journal*. No. 8. P. 26–34.
- Bobylev S.N. (2019). New Economic Models and Indicators of Sustainable Development. *Economicheskoe vozrozhdenie Rossii*. No. 3(61). P. 23–29.
- Bobylev S.N. (2020) Sustainable Development: A New Vision of the Future? *Voprosy politicheskoy ekonomii*. No. 1. P. 67–83.
- Bobyleva A., Lvova O. (2019) Management of Transformational Programs of Mergers and Acquisitions of Distressed Companies. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo Universiteta. Upravlenie*. Vol. 18. No. 4. P. 483–509. DOI: [10.21638/11701/spbu08.2019.401](https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2019.401).
- Chugumbaev R.R. (2019) Business Analysis Development in the Management of Company Sustainable Development. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*. Vol. 15. No. 3. P. 21–26.
- Cooper R.G., Edgett S.J., Kleinschmidt E.J. (2001) *Portfolio Management for New Products*. 2nd edition. New York: Basic Books.
- Franklin M. (2011) *Managing Business Transformation*. Cambridge: IT Governance Publishing.
- Neumeier A., Radszuwill S., Garizy T.Z. (2018) Modeling Project Criticality in IT Project Portfolios. *International Journal of Project Management*. No. 36. P. 833–844. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.04.005>.
- Partsvania V.R. (2020) Profitability of Multi-National Corporations in the Context of Sustainable Development: Scania Business Practices. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta*. Vol. 18. No. 1. P. 103–116. DOI: <https://doi.org/10.21638/spbu18.2020.105>.
- Potravny I.M., Kryukova A.A. (2021) Realizatsiya klimaticheskikh proectov kak novaya forma ekologicheskoy otvetstvennosti biznesa [Implementation of climate projects as a new form of environmental responsibility of business]. *Sovremennye problemy upravleniya proektamy v investitsionno-stroitelnoy sfere i prirodopolzovanii. Materialy XI Mejdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii, posvyashennoy 25-letnemy yubileyu kafedry i 114-letiyu REY im. Plehanova*. Moscow: FGBOU VO «REU im. G.V. Plekhanova». P. 281–287.
- Poussenkova N. (2021). Policy for Decarbonizing European and American Oil Companies. *Obshchestvo i ekonomika*. No. 5. P. 50–68. DOI: [10.31857/S020736760014937-9](https://doi.org/10.31857/S020736760014937-9).
- Schaltegger S., Wagner M. (2006) Integrative Management of Sustainability Performance, Measurement and Reporting. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*. Vol. 3. No. 1. P. 1–19. DOI: [10.1504/IJAAPE.2006.010098](https://doi.org/10.1504/IJAAPE.2006.010098).
- Shohin A. (ed.) (2008) *Bazovye indicatory rezultativnosti: Rekomendatsii po ispolzovaniyu v praktike upravleniya i korporativnoy nefinansovoy otchetnosti* [Basic indicators of effectiveness: Recommendations for using in practice of management and corporate not finance reports]. Moscow: RSPP.
- Starikova E.A. (2019) Business' Engagement in the SDGS Accomplishment: Implementation of Inclusive Business Models. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*. Vol. 2. No. 4. P. 78–83.
- Sudas L.G. (2017) Business for Sustainable Development. *Gosudarstvennoye upravlenie. Elektronny vestnik*. No. 64. P. 241–262. DOI: 10.24411/2070-1381-2017-00084.
- Thiry M. (2015) *Program Management*. Gower: Gower Publishing.
- Torelli R., Balluchi F., Lazzini A. (2019). Greenwashing and Environmental Communication: Effects on Stakeholders' Perceptions. *Business Strategy and the Environment*. Vol. 29. No. 2. P. 407–421. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.2373>.

Vysochina M.V., Sulyma A.I. (2020) Development of a Methodological Approach to Assessing the Sustainable Development of Integrated Business Structures. *Nauchny vestnik: finansy, banky, investitsii*. No. 1(50). P. 150–157.

Yakhneeva I.V., Khansevyarov R.I., Zhabin A.P., Volkodavova E.V. (2018) Social Investments as a Component of Sustainable Business Development. *Rossyskoe predprinimatelstvo*. Vol. 19. No. 12. P. 3903–3912. DOI: [10.18334/rp.19.12.39682](https://doi.org/10.18334/rp.19.12.39682).

Дата поступления/Received: 24.08.2021