

устойчивое промышленное развитие

№ 5 2023



УСПЕШНЫЕ ПРАКТИКИ РАЗРАБОТКИ
СТАНДАРТОВ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ
И ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА

РАЗРАБОТКА СТАНДАРТОВ КАК ФАКТОР
ПОВЫШЕНИЯ УСТОЙЧИВОСТИ РАЗВИТИЯ
ТЕРРИТОРИИ

СИСТЕМА ПОДГОТОВКИ КАДРОВ В ОБЛАСТИ
УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

РАЗВИТИЕ КОНЦЕПЦИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В МОДЕЛЯХ ОРГАНИЗАЦИОННОГО СОВЕРШЕНСТВА



Николай Роголев,
доктор технических наук,
профессор,
ректор ФГБОУ ВО «НИУ „МЭИ“»,
лауреат премии правительства
РФ в области науки техники
и в области образования,
почетный работник сферы
образования РФ;
МЭИ в ТК 115



Анатолий Сафонов,
кандидат физико-
математических наук,
директор АНО «Центр
консалтинга и оценки
ВОК», менеджер программ
EFQM в России,
тренер по подготовке
ассессоров



Илья Русаков,
заместитель директора
программы развития,
начальник отдела
интегрированной системы
менеджмента качества
ФГБОУ ВО «НИУ „МЭИ“»

Концепция устойчивого развития в настоящее время является одной из самых часто употребляемых и привлекательных концепций современного менеджмента. На ее основе поддерживается целый ряд инструментов менеджмента, такие как глобальный договор, корпоративная социальная ответственность, отчетность в области устойчивого развития, «люди – планета – прибыль», цели ООН в области устойчивого развития и многие другие. Статья анализирует представление и эволюцию темы устойчивого развития в современных моделях организационного совершенства.

Влияние глобальных трендов приводит к турбулентным изменениям в окружающем нас мире, бизнесе и обществе, включая загрязнение природы, цифровой революции, политической нестабильности, дефициту ресурсов и т. п. Это делает актуальной тему устойчивого развития для общества и бизнеса. Темпы этих изменений часто превышают возможности проведения быстрых организационных изменений, причем скорость такого влияния зависит от отраслевой принадлежности, размеров компании, формы собственности, используемых бизнес-моделей и многих других характеристик.

Это влияние мегатрендов, с одной стороны, является вызовом для бизнеса, а с другой стороны, открывает новые возможности и области деятельности, которые является перспективными. Это оказывает значительное

Устойчивое развитие рассматривается как способ ведения ответственного бизнеса, что дает долгосрочное конкурентное преимущество.

влияние на многие принятые и опробованные многолетней практикой модели, инструменты и подходы в менеджменте. В свою очередь, это требует развития новых моделей и подходов ведения бизнеса.

УСТОЙЧИВОЕ СОВЕРШЕНСТВО В БИЗНЕСЕ

Концепция устойчивого развития общества как сбалансированный подход к эколого-социально-эконо-

мическому развитию была сформулирована еще в 80-х годах XX века в программе ООН по окружающей среде. В 1999 г. в Глобальном договоре ООН были предложены 10 принципов устойчивого развития для бизнеса в сфере корпоративной социальной ответственности (КСО) и устойчивого развития. Они включали в себя инициативы в таких областях, как права человека, трудовые отношения, окружающая среда и противодействие

коррупции, с целью трансформации бизнеса в интересах общества, природы и будущего планеты. После экономического кризиса 2008 года акцент сместился от корпоративной социальной ответственности бизнеса к его устойчивому развитию. Следующим шагом было принятие в 2015 году повестки ООН на основе 17 целей устойчивого развития до 2030 года.

Устойчивое развитие рассматривается как способ ведения ответственного бизнеса, что дает долгосрочное конкурентное преимущество. Это уникальная способность организации гармонизировать отношения в системе «люди – планета – прибыль», находить лучшие стратегические решения, укреплять свою деловую репутацию, быть организацией, с которой хотят

ответственности, сертификация по стандартам ИСО (ИСО 14001, 45001 и другие), оценка по модели совершенства EFQM и многое другое. Большинство из этих инструментов сфокусированы на создании благоприятных условий для получения инвестиций организациями, внедрившим их в практику своей деятельности.

Устойчивое развитие бизнес-организаций является принципиальным стратегическим подходом для достижения необходимого уровня конкурентоспособности, требует интеграции в стратегию баланса между прибыльностью и ресурсами, краткосрочной выгодой и удовлетворением долгосрочных потребностей.

Другая особенность современного подхода к устойчивому развитию

Совершенство в них рассматривалось как выдающаяся практика управления организацией и достижения результатов на основе фундаментальных концепций совершенства.

В их число до 2010 года (модели EFQM по версиям 2003⁴ и 2007 годов⁵) входила и концепция корпоративной социальной ответственности (КСО) как выход за минимальные законодательные требования, в рамках которых функционирует организация, и приложение усилий для того, чтобы понимать и реагировать на ожидания общества. Следование этой концепции означает приверженность в практике своей работы этическим ценностям, включая прозрачность и открытость всем заинтересованным сторонам, ответственность за свою деятельность

Устойчивое развитие бизнес-организаций является принципиальным стратегическим подходом для достижения необходимого уровня конкурентоспособности, требует интеграции в стратегию баланса между прибыльностью и ресурсами, краткосрочной выгодой и удовлетворением долгосрочных потребностей.

иметь дело и создавать механизмы для привлечения и удержания нужных людей. Устойчивое развитие непосредственно связано с достижением выдающихся бизнес-результатов через сбалансированное улучшение экономических, экологических и социальных условий в сообществах, которые затрагивает ее деятельность.

Для интеграция концепции устойчивого развития в менеджмент организаций в настоящее время развиты целый ряд подходов, в том числе присоединение к Глобальному договору ООН^{1, 2}, отчетность в области устойчивого развития (GRI³), концепция «люди – планета – прибыль», принципы экологии, социальной ответственности и корпоративного управления (ESG), ЦУР ООН, международные стандарты в области социальной от-

организаций в том, что это должно быть не только набором специальных программ и акций, направленных на поддержку восприятия организации в глазах заинтересованных сторон, но действия по устойчивому развитию должны быть интегрированы в процессную структуру организации.

Эта концепция рассматривается как способ ведения ответственного бизнеса для обеспечения устойчивого будущего организации.

КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ В МОДЕЛЯХ МЕНЕДЖМЕНТА

Концепция совершенства лежит в основе ведущих моделей менеджмента, в частности в европейской модели менеджмента EFQM и премий правительства РФ в области качества.

(социальную ответственность и экологические аспекты в настоящем и будущем). Это проявляется через соответствие ожиданиям и нормам общества как в региональном, так и в более широком масштабе, а также управление рисками, участие в реализации взаимовыгодных социальных и экологических проектов, повышая доверие к себе всех заинтересованных сторон, снижая возможные отрицательные последствия своей деятельности.

Тема КСО красной нитью проходит в этих моделях через значительное число критериев. Так, лидерство рассматривается через призму этики, соглашений администрации с персоналом, предоставления всем равных возможностей, принятия и реализации экологической политики и программ, которых ожидает общество

Таблица 1. Концепции КСО и устойчивого будущего

| Концепция | Инициализация | Внедрение | Лучшие практики |
|--|---|---|--|
| Корпоративная социальная ответственность | Законодательные и нормативные требования | Активное участие в жизни общества | Претворение в жизнь ожидания общества |
| Создание устойчивого будущего | Правовые и нормативные требования к ведению бизнеса | Достижение экономической, социальной и экологической устойчивости | Признание корпоративной устойчивости ключевыми заинтересованными сторонами |
| | | Подходы и проекты в области устойчивого развития | Интеграция целей и стратегии устойчивого развития с корпоративной стратегией |

и через которые бизнес взаимодействует с обществом как с заинтересованной стороной. Стратегия и политика в отношении персонала принимает во внимание обеспечение равных возможностей для различных категорий работников, создание надлежащих условий работы и социальную поддержку. При управлении различного рода ресурсами внимание фокусируется на учете интересов общества, экономном использовании и размещении ресурсов, которые влияют на общество.

При развитии системы менеджмента уделено внимание применению стандартов экологического менеджмента, менеджмента безопасности труда и других стандартов ИСО, которые относятся к теме КСО. Также рассматривается возможное воздействие продукции и услуг после их поставки.

КОНЦЕПЦИЯ СОЗДАНИЯ УСТОЙЧИВОГО БУДУЩЕГО В МОДЕЛИ EFQM

В более поздних версиях модели EFQM 2010⁶ и 2013 года⁷, а также в действующей модели премии правительства РФ в области качества, концепция КСО трансформировалась в создание устойчивого будущего. Фокус внимания сместился на влияние компании на окружающую среду через достижение сбалансированных результатов как в своей основной деятельности, так и в улучшении экономических,

В новой модели можно выделить пять взаимосвязанных приоритетных областей совершенства, обеспечивающих успех в бизнесе: инновационное совершенство, цифровое совершенство, совершенство экосистемы бизнеса, совершенство человеческого капитала и устойчивое совершенство

экологических и социальных условий в сообществах, которые затрагивает их деятельность.

Эта концепция включает в себя различные аспекты бизнеса компаний. Во-первых, это прозрачность перед своими ключевыми заинтересованными сторонами и согласование с ними своей стратегии. Концепция создания устойчивого будущего по смыслу является стратегической, поскольку речь идет как о развитии самой компании, так и влиянии ее развития на местные сообщества в отдаленной перспективе.

Отличие от подхода КСО в том, что при создании ценностей для пользы общества компания ориентируется прежде всего на свои ключевые компетенции. Следование стратегии устойчивого развития требует выделения реальных ресурсов и инвестиций в будущее. Динамика развития

подходов в деятельности на основе этих концепций (КСО и устойчивого будущего) представлены в таблице 1.

Ориентация в своей деятельности на принципы КСО является инициативой самого бизнеса, который рассматривает соответствие этим принципам под призмой повышения своей конкурентоспособности и выгоды. Как правило, причины внедрения связаны с усилением давления государства в части стандартов трудового и экологического законодательства, требованиями профсоюзов в части охраны труда и социальной политики и ответственного поведения перед потребителями. В любом случае КСО рассматривается как вынужденный ответ бизнеса на внешние угрозы, своеобразная «индустрия», плата заинтересованным сторонам за возможные неудобства и негативное влияние на окружающую среду и общество.

¹ <https://www.unglobalcompact.org>

² <https://globalcompact.ru/>

³ <https://www.globalreporting.org/>

⁴ Модель совершенства EFQM для крупных предприятий, операционных и бизнес-единиц. Brussels, EFQM, 2003.

⁵ Модель совершенства EFQM. Brussels, EFQM, 2007.

⁶ Модель совершенства EFQM. Brussels, EFQM, 2010.

⁷ Модель совершенства EFQM. Brussels, EFQM, 2013.



Ориентация на устойчивое развитие явилась реакцией бизнеса на кризис 2008 года, к числу основных причин которого можно отнести социальную безответственность («анти-КСО»). Возникает задача ограничения текущей прибыли, создавая предпосылки для успешного экономического развития, формирования социальной среды внутри компании и содействия развитию местного сообщества. Это требует долгосрочных инвестиций в создание устойчивого будущего.

Среди других аспектов концепции устойчивого будущего можно отметить сбалансированный подход в принятии решений между тремя аспектами, вовлечение своих сотрудников в деятельность, приносящую пользу обществу, использование в своей деятельности ресурсосбережения, рециклинга и другие подходы циркулярной экономики, компании управляют своей продукцией на всех этапах ее жизненного цикла, ответственно подходят к оценке и оптимизации воздей-

Важным условием успеха социальных проектов является регулярное получение дохода, что покрывает издержки и позволяет достигнуть социального эффекта.

ствия своей деятельности на здоровье, безопасность и окружающую среду.

Лучшие компании демонстрируют примеры интеграции подходов к устойчивому развитию в практику своей работы.

Так, например, таким примером является создание «Водоканалом Санкт-Петербурга» детского экологического центра и музея воды, используя выведенные из эксплуатации устаревшие производственные мощности.

Компания «ОПТИКОМ» реализует проект «Бумаговорот», организовав сбор бумажных отходов у своих клиентов по принципу обратной логистики. Машина поставляет товары и сразу же

забирает отходы. Из собранного вторсырья изготавливается новая упаковка и гигиеническая продукция, которая есть в ассортименте компании.

УСТОЙЧИВОЕ СОВЕРШЕНСТВО В НОВОЙ МОДЕЛИ EFQM

Новая модель EFQM⁸ сфокусирована на достижение устойчивого успеха в долгосрочной перспективе. Ключевые принципы модели строятся на основных общепринятых нормах и документах в области устойчивого развития, включая:

- 17 целей в области устойчивого развития ООН⁹, сфокусированных на действиях по обеспечению

Рис. 1. Примеры подходов к устойчивому развитию в новой модели EFQM



социальной справедливости, рационального управления и процветания при безусловной защите экологии планеты;

- Глобальный договор ООН (2000)¹⁰,¹¹ и 10 принципов устойчивого и социально ответственного бизнеса¹².

В новой модели можно выделить пять взаимосвязанных приоритетных областей совершенства, обеспечивающих успех в бизнесе: инновационное совершенство, цифровое совершенство, совершенство экосистемы бизнеса, совершенство человеческого капитала и устойчивое совершенство. Например, инновации лежат в основе развития цифровых технологий, последние в свою очередь используются в качестве инструмента для организационных трансформаций (цифровые трансформации), формирование устойчивого совершенства требует создания экосистемы бизнеса и т. п.

Подходы к устойчивому развитию присутствуют практически во всех критериях новой модели (некоторые

из таких подходов представлены на рис. 1).

Эти подходы выстраиваются в логику новой модели (логику трех вопросов):

- Почему мы это делаем? (целеполагание).

Основные требования в стандартах должны допускать возможность не только оценивать тенденции в раскрытии информации, но и их сравнение с другими организациями.

Целеполагание включает в себя, с одной стороны, подходы по обоснованию и определению целей устойчивого развития применительно к данной организации, а также развернутую стратегию и поддерживающие ее политики по направлениям. Другая группа критериев относится к формированию

ценностной позиции и лидерства организации в этой области и поддерживающей достижение целей устойчивого развития инновационные организационные культуры, подходы по вовлечению персонала в достижение этих целей.

Стратегия области устойчивого развития и поддерживающие ее политики формируются на основе выбранных задач в ЦУР ООН, в первую очередь тех задач, которые непосредственно связаны с деятельностью организации, фокусируя внимание на ответственном использовании ресурсов

⁸ Модель EFQM. Изд. 2, пересмотр. EFQM, Брюссель, 2021.
⁹ <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/sustainable-development-goals/>

¹⁰ <https://www.un.org/ru/36167>
¹¹ <https://globalcompact.ru/>
¹² <https://www.unglobalcompact.org>

и заботе об окружающей среде, решении социальных задач самой организации и регионах присутствия, сбалансированно поддерживая экономику региона и успешность самой организации.

При выборе приоритетных ЦУР организация должна уметь правильно оценить их влияние на бизнес, учитывая риски и возможности. Как правило, для того чтобы лучше понимать связь и влияние ЦУР на бизнес, организации выстраивают собственные системы отчетности, раскрывающие информацию об устойчивом развитии. В качестве основы для построения такой отчетности могут быть использованы стандарты GRI, ISO и UNGC, что поддерживает системность в реализации стратегии устойчивого развития. Важным является согласование бизнес-целей в этой области с приоритетами, которые устанавливает государство, реализуя крупные инвестиционные программы, проекты и задачи.

В частности, в стратегию часто интегрируется подготовка отчетности об устойчивом развитии GRI с целью улучшения координации и обмена информацией о деятельности организации в интересах общества в широком смысле и интересах местного сообщества, снижения негативного влияния на окружающую среду.

Важную роль в формировании организационной культуры, ориентированной на устойчивое развитие, может играть внедрение концепции «люди – планета – прибыль» (тройного критерия для оценки работы социальных проектов). В основе концепции лежат три аспекта устойчивого развития:

- люди – для оценки уровня социальной ответственности компании;
- планета – показатель оценки экологической ответственности;
- прибыль – как традиционный показатель для бизнес-организаций.

Финансовый успех в этой концепции рассматривается лишь как часть бизнес-плана. Но прибыль нужна для выполнения социальной миссии. Важным условием успеха социальных проектов является регулярное получение дохода, что покрывает издержки и позволяет достигнуть социального эффекта.



Социальные измерения направлены как на обеспечение достойных условий труда работников, так и предоставление обществу полной информации о результатах проекта и деятельности компании в целом. Часто социальная функция относится и к потребителям социального проекта.

При реализации проекта важно, чтобы компания стремилась уменьшить свой углеродный след, инвестировать возобновляемые источники энергии, эффективно управлять природными ресурсами и оптимизировать затраты на его реализацию.

– Как мы это делаем? (выполнение)

К этой группе относятся подходы по вовлечению различных групп заинтересованных сторон в деятельность по реализации отдельных задач в рамках выбранных для организации ЦУР, разработке, поставке и маркетингу продуктов и услуг, использующих, например, принципы циркулярной экономики, а также управлению процессами и ресурсами в этой области.

Успешность интеграции ЦУР в деятельность организаций зависит от постановки бизнес-целей, организационной культуры и инструментов для их реализации. ЦУР слишком обширны для их реализации в рамках одной компании, но они определяют проблемы, которые влияют на эффективность бизнеса. Приоритетными ЦУР для бизнеса являются, например, достойная работа и экономический рост, ответственное потребление и производство, влияние бизнеса на экологию и окружающую среду, здоровье и благополучия людей. Эти темы могут помочь инициировать проекты и подходы организаций и оказывают влияние на разработку и поставку продукции и услуг.

В 2006 году на нью-йоркской фондовой бирже были представлены разработанные по инициативе ООН Принципы ответственного инвестирования (PRI). Присоединение к этим принципам является публичной декларацией приверженности к включению

Стандарты GRI позволяют эффективно собирать и анализировать данные, оценивать их соответствие политике и стратегии организации, а также ожиданиям инвесторов, благодаря чему эта система отчетности используется сегодня почти 75 % крупнейших компаний мира.

экологических, социальных и управленческих факторов (ESG) в процессе принятия инвестиционных решений. Цель этой инициативы состоит в вовлечении организации в решение экологических, социальных и управленческих проблем (Environmental, Social, and Corporate Governance, или ESG). Следование этим принципам способствует решению задач обеспечения проектов и подходов необходимыми ресурсами, включая финансовые.

Сильное предложение ESG в отношениях с бизнесом и потребителями

поддерживает выход компаний на новые рынки и способствует расширению предложений на существующих. С другой стороны, доверие со стороны властей и прозрачность перед обществом открывают для компании новые возможности роста через доступ к ресурсам и рынкам, получению лицензий и т. д.

Положительное социальное воздействие бизнеса коррелирует с более высокой удовлетворенностью и результативностью работы, высоким уровнем вовлеченности сотрудников.

Например, таким фактором может быть участие сотрудников в благотворительной деятельности, поддерживаемой их компанией. Командная работа здесь рассматривается как метод повышения эффективности и качества трудовых процессов, повышения уровня вовлеченности людей в развитие компании.

Можно выделить пять основных источников генерации пользы для бизнеса благодаря применению концепции устойчивого развития. К ним относятся рост выручки, снижение затрат, минимизацию нормативного и законодательного регулирования, повышение производительности труда и оптимизацию инвестиций.

Важную роль играет снижение операционных затрат, например на сырье, энергию, отходы, потребности в водных ресурсах и т. п. При этом просматривается значительная корреляция между эффективным использованием ресурсов и финансовыми показателями.

Одна из задач, которую решает ESG, – повышение отдачи от инвестиций в более перспективные и более устойчивые возможности (например, возобновляемые источники энергии, сокращение отходов, рециклинг). Инвесторы, придерживающиеся принципов ESG, ориентируют компании на развитие линейки товаров и услуг, отвечающих принципам ЦУР, поддерживают развитие производств, отличающихся высокой энергоэффективностью и т. п.

– Что мы получаем в результате? (результаты)

Результаты по реализации стратегии устойчивого развития включают в себя две группы показателей.

Первая группа включает в себя показатели, оценивающие влияние деятельности организации на ESG-факторы, существенные для общества и окружающей среды. Как правило, такие оценки осуществляются в рамках отчетности в области устойчивого развития на основе стандартов GRI.

Стандарты GRI позволяют эффективно собирать и анализировать данные, оценивать их соответствие политике и стратегии организации, а также ожиданиям инвесторов, благодаря чему



эта система отчетности используется сегодня почти 75 % крупнейших компаний мира.

Три серии взаимосвязанных стандартов GRI позволяют дать холистическое представление ключевых тем организации и связанных с ними последствий влияния на окружающую среду и общество и того, как организация управляет этими последствиями. Эти стандарты, а соответственно и проводимые с их помощью оценки, включают в себя универсальные стандарты, применимые ко всем организациям, отраслевые и тематические стандарты, применимые для отдельных видов деятельности. Эти стандарты по отчетности и связанные с ними показатели являются принципиально нефинансовыми и представляют собой оценку деятельности организации в области устойчивого развития с позиций общества и других заинтересованных сторон, в том числе оценку негативного влияния деятельности организации на общество и окружающую среду.

Вторая группа показателей направлена на оценку влияния ESG-деятельности компании на ее финансовые результаты и стоимость организации,

Устойчивое развитие принципиально является стратегической концепцией, поддерживающей успех в долгосрочной перспективе, достигается через инвестиции в развитие, минимизируя негативное влияние бизнеса на общество и окружающую среду.

что безусловно важно для инвесторов и кредиторов. Достижение этих результатов оказывает влияние на обеспечение организации необходимыми для реализации своей стратегии в области устойчивого развития необходимыми ресурсами.

Интерес к таким оценкам со стороны финансовых структур привел к расширению Международной системы финансовой отчетности (МСФО) путем оценки ESG-рисков в прогнозировании будущих денежных потоков и оценки стоимости компании при реализации стратегии и проектов устойчивого развития. Актуальной является задача определения базовых критери-

ев и требований к раскрытию ESG-информации на предмет оценки соответствующих рисков и возможностей для удовлетворения информационных запросов со стороны инвесторов.

Это требует стандартизации в раскрытии информации, существенно влияющей на общие финансовые показатели компании и ее стоимость, в том числе риск-менеджмента, метрик и целей, связанных с аспектами УР. При этом основные требования в стандартах должны допускать возможность не только оценивать тенденции в раскрытии информации, но и их сравнение с другими организациями.

Если профили оценки финансовых



показателей хорошо известны и апробированы на практике, то оценка влияния деятельности компании на ESG-факторы является относительно новой задачей, тем более что на настоящее время разработаны еще не все запланированные стандарты. В связи с этим сегодня для оценки ESG-профиля получили применение или собственные методики оценки, разработанные некоторыми инвесторами и финансовыми структурами, или оценки, проводимые специализированными независимыми рейтинговыми агентствами в виде ESG-рейтингов. К сожалению, применяемые в различных стандартах и рейтингах методики отличаются большим многообразием и отсутствием пока еще методически выверенных, стандартизированных и общепринятых подходов к проведению измерений. Это влияет на надежность и сопоставимость полученных различными методами результатов рейтингования.

Среди основных причин можно отметить использование различных индикаторов для измерения одних и тех же факторов, различие в выборе набора индикаторов для измерения и в выбранных весах тех или иных факторов.

Устранение этих недостатков, с одной стороны, требует большей прозрачности, объективности и независимости рейтинговых агентств от влияния на результаты оценок политических и экономических факторов. С другой стороны, в качестве одного из способов снижения ESG-рисков и повышения уровня доверия рассматриваются законодательные инициативы и государственное регулирование в этой области, а также разработка кодексов поведения участников.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Концепция устойчивого развития получила после кризиса 2008 года широкое признание в бизнес-организациях в качестве органичного подхода к их развитию как социальной структуры нашего общества. Она пришла на смену концепции КСО, которая не обладала достаточным конструктивным потенциалом и была сфокусирована в большей степени на настоящее, а не в будущее. Она слабо корректировала все те проблемы, которые бизнес приносил обществу благодаря своей направленности на максимизацию прибыли.

Устойчивое развитие принципиально является стратегической концепцией, поддерживающей успех в долгосрочной перспективе, достигается через инвестиции в развитие, минимизируя негативное влияние бизнеса на общество и окружающую среду.

Структура результатов деятельности организации в области устойчивого развития складывается из оценки влияния организации на общество, например, через открытую отчетность в области устойчивого развития через GRI.

ЦУРы поддерживают понимание того, что востребовано сегодня и будет востребовано в стратегической перспективе, а стандарты ESG помогают принять ответственное решение об инвестициях в устойчивое развитие. Это требует добавления к финансовой отчетности оценки ESG-рисков в прогнозировании будущих денежных потоков и оценке стоимости компании.

Реализация стратегии устойчивого развития представляет собой баланс между этими двумя группами показателей. ■