

УДК 330.34

К ВОПРОСУ ОБ УПРАВЛЕНИИ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ НА УРОВНЕ КОРПОРАЦИИ

Шевчук И.А.,

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»
(Севастопольский филиал), Севастополь,
email: ykotelevskaia@mail.ru

Нехайчук Д.В.,

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»
(Севастопольский филиал), Севастополь,
email: ykotelevskaia@mail.ru

Котелевская Ю.В.,

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»
(Севастопольский филиал), Севастополь,
email: ykotelevskaia@mail.ru

***Аннотация.** Научная статья посвящена исследованию вопросов эффективного управления устойчивым развитием на уровне корпорации на примере отечественного холдинга и подготовке предложений по дальнейшей имплементации лучших практик ESG-трансформаций. Авторами выполнен критический анализ подходов к пониманию устойчивого развития с позиции корпоративного управления. На примере В2С-модели АО «РУСАЛ» рассмотрены составляющие управления устойчивым развитием холдинга. Показан и эмпирически обоснован вклад организации в устойчивое развитие внешнего окружения, а также количественными показателями подтвержден статус устойчивой компании. Доказана эффективность управленческих решений на уровне корпорации в части удержания лидирующих позиций на рынке отрасли благодаря активному внедрению актуальных ESG-подходов.*

Ключевые слова: управление устойчивым развитием, бережливое производство, современная экономика, эффективность, управление холдингом.

ABOUT OF THE MANAGING SUSTAINABLE DEVELOPMENT AT THE CORPORATION LEVEL

Shevchuk I.A.,

Plekhanov Russian University of Economics, Sevastopol,
email: ykotelevskaia@mail.ru

Nekhaychuk D.V.,

Plekhanov Russian University of Economics, Sevastopol,
email: ykotelevskaia@mail.ru

Kotelevskaya Yu.V.,

Plekhanov Russian University of Economics, Sevastopol,
email: ykotelevskaia@mail.ru

***Abstract.** The scientific article is devoted to the issues of effective sustainable development management at the corporate level using the example of a domestic holding company and the preparation of proposals for the further implementation of the best practices of ESG*

transformations. The authors have carried out a critical analysis of approaches to understanding sustainable development from the standpoint of corporate management. Using the example of the B2C model of JSC RUSAL, the components of the holding's sustainable development management are considered. The organization's contribution to the sustainable development of the external environment is shown and empirically substantiated, and the status of a sustainable company is confirmed by quantitative indicators. The effectiveness of management decisions at the corporate level in terms of maintaining leading positions in the industry market due to the active implementation of relevant ESG approaches is proven.

Keywords: sustainable development management, lean manufacturing, modern economy, efficiency, holding management.

Одна из ключевых стратегий современной экономики – это управление устойчивым развитием. В нынешних условиях крайне важно уделять особое внимание экологии, социальному развитию и экономическому аспекту развития общества. Такие глобальные проблемы, как изменение климата, истощение природных невозобновляемых ресурсов, социальные неравенства и недобросовестное сотрудничество между компаниями вызывают необходимость в интегрированном подходе к концепции управления устойчивым развитием. Также управление устойчивым развитием является актуальной и неотъемлемой составляющей в развитии любой процветающей компании. Благодаря внедрению данных принципов компании имеют возможность минимизировать и снизить риски, связанные с социально-экологическими факторами, повысить свою конкурентоспособность на рынке и иметь статус устойчивой компании.

ESG-трансформации все чаще выступают ключевым вектором повестки дня работы крупных отечественных и зарубежных компаний. Шагая в ногу со временем, топ-менеджмент промышленных технологичных холдингов не может отказаться от внедрения успешных управленческих практик «LEAN manufacturing», тонко маневрируя на грани соблюдения технологических норм и нормативов, эффективности производства, маржинализации прибыли.

В данной статье сделана попытка увязки теоретических и практических аспектов управления устойчивым развитием на уровне корпорации на примере отечественного холдинга – «РУСАЛ».

Объекты и методы исследования

Теоретическая основа исследования включает критический анализ трудов отечественных авторов: А.З. Бобылева, Е.Н. Жаворонковой, О.А. Львовой, Е.А. Стариковой, М.Ю. Малкиной, В.Я. Захарова, Ю.В. Границы, О.М. Лисовой, Ю.М. Елфимовой, Т.А. Радишаускас, М.Н. Юденко, И.А. Бачуринской, Т.А. Дмитриевой, Н.В. Хакимовой, Д.Л. Фрог, А.В. Кокина, Н.С. Даниловой и других ученых-экономистов. Практические основы управления устойчивым развитием на микроуровне представлены на примере оптимизации процессов производства и функционирования в экономической, экологической и социальной сферах в компании «РУСАЛ». Методика исследования предполагает интеграцию составляющих ESG-показателей и на основе прогнозных коллабораций – выработку конкретных предложений по оптимизации управленческих решений в контексте современных рыночных вызовов.

Результаты исследования

В современном мире управление устойчивым развитием компании представляет собой интегрированную систему, которая насчитывает финансовый экономический, социальный и экологический аспект. Данный комплексный подход раскрывают в своих трудах А.З. Бобылева, Е.Н. Жаворонкова и О.А. Львова, где авторы подчеркивают, что «финансовая устойчивость обычно рассматривается в узком смысле и связывается с долгосрочной платежеспособностью, финансовой структурой предприятия (финансовые пропорции источников финансирования, уровень покрытия расходов на поддержание структуры), стабильной работой предприятия (в текущем периоде, в перспективе), достаточностью источников финансирования, характеристикой финансового состояния» [1].

«Экономическая устойчивость» больше связана с устойчивостью экономических систем, включает признак возвращения в равновесие, измеряется достижением и поддержанием безубыточности, увеличением показателей прибыльности (рентабельности), а не платежеспособности, как финансовая устойчивость. Ряд авторов под экономической устойчивостью объединяют множество подвидов – финансовую, рыночную, организационную, технологическую, производственную, инвестиционную» [2].

Социальная устойчивость подразумевает кадровую стабильность в организации и социальную защищенность ее работников. Понимают под ней «способность предприятия сохранять (обеспечивать, поддерживать) в стратегической перспективе баланс прав, обязанностей и интересов всех участников процесса производства (прямых и косвенных), как внутри предприятия, так и вне его в условиях меняющейся внутренней и внешней среды на принципах социальной сплоченности, социальной солидарности, социального партнерства в рамках социального государства в его демократической форме на основе социальных стандартов» [3].

«Экологическая устойчивость включает обеспечение экологической безопасности, минимизацию вредного влияния производственно-хозяйственной деятельности предприятия на окружающую среду за счет проведения природоохранных мероприятий, применения ресурсосберегающих технологий и т.д.

Таким образом, финансово-экономическая устойчивость бизнеса включает эффективное использование ресурсов (трудовых, материальных, финансовых, управленческих и проч.), экологическая – достигается путем эффективного использования природных ресурсов, ориентации на альтернативные источники энергии, социальная – обеспечивается осознанием потребностей, как всего общества, так и отдельных фирм и их стейкхолдеров» [3].

Основные способы измерения концепции устойчивого развития компании описываются в монографии «Устойчивое развитие экономики России». М.Ю. Малкина отмечает, что «необходимость сохранения развития человечества наталкивается на ограниченность ресурсов нашей планеты. Потребление природных ресурсов растёт быстрее, чем их воспроизводство (мощность биосферы)» [3].

Классическим стало определение S-устойчивого развития, данное в докладе Генеральной Ассамблеи ООН «Наше общее будущее», подготовленном Международной комиссией по окружающей среде и развитию под руководством Д.Х. Брундтланда в марте 1987 года: человечество способно придать развитию устойчивый и долговременный характер, с тем чтобы оно отвечало потребностям ныне живущих людей, не лишая будущие поколения возможности удовлетворять свои потребности («Наше общее будущее»: доклад..., 1987)» [7].

«Одна из основных проблем измерения устойчивого развития – как объединить измерение S-устойчивости с измерением благополучия: большинство индикаторов благополучия игнорируют устойчивость, а большинство индикаторов устойчивости игнорируют текущее благополучие» [8].

«Эксперты Европейского Союза предлагают ориентироваться на ограниченный набор релевантных показателей, которые впоследствии могут быть легко дополнены другими показателями: набор сводных показателей (индексов), которые могут воплощать два взаимодополняющих взгляда на устойчивое развитие: с использованием денежных показателей, таких как скорректированные чистые сбережения, и физических показателей, таких как экологический след, углеродный след и другие индикаторы; наборы показателей должны дополняться более широкими индикаторами социальной интеграции и благополучия людей, такими как индекс Джини, индекс бедности и индекс социального здоровья; предлагается улучшить измерение ВВП» [9].

«Обратимся к широко используемым показателям, сочетающим устойчивость и благополучие.

Индекс подлинного прогресса (Genuine Progress Indicator – GPI); этот показатель раньше назывался Индексом устойчивого экономического благосостояния (Index of Sustainable Economic Welfare – ISEW). Представляет собой попытку полностью интегрировать измерение Sустойчивости в измерение благополучия. GPI корректирует показатель благосостояния с учётом более полного набора факторов окружающей среды» [10].

«Показатель подлинного прогресса не свободен от недостатков. К примеру, представляется сомнительным неявное предположение о том, что весь объем текущего использования невозобновляемых ресурсов должен быть заменён возобновляемыми ресурсами; накопление с течением времени затрат от ущерба окружающей среды (выбросов углекислого газа) было оспорено как ошибочное из-за многократного повторного счета» [11].

«Одно из возможных решений – объединить измерение устойчивости и измерение благополучия без их полной интеграции в единый показатель. Как это уже делается на основе Индекса человеческого развития (ИЧР) ООН, который рассматривается как индикатор благополучия.

Система измерения концепции устойчивого развития компании представляет собой систему интегрированных показателей. Данные качественные и количественные критерии затрагивают оценку всех составляющих устойчивого развития: экономической, социальной, экологической. Мониторинг и анализ представленных индексов является важным инструментом каждой организации, стремящейся достичь или сохранить статус экологически-устойчивой компании.

Устойчивое развитие компании – это система сбалансированных показателей, которые отражают степень вовлеченности компании в глобальные проблемы. Управление устойчивым развитием – деятельность, которая направлена на оптимизацию процессов производства и функционирования в экономической, экологической и социальной сферах. Благодаря общепринятым критериям организации имеют возможность оценивать степень рациональности использования ресурсов, вклад в экологическую ситуацию в стране и мире, сохранение экосистем, поддержку социального равенства и прочие цели устойчивого развития.

Рассмотреть и оценить управление устойчивым развитием на примере компании предлагается на примере АО «РУСАЛ» – лидирующей мировой компании в алюминиевой отрасли, которая является одним из крупнейших производителей первичного алюминия, содержащего низкий углеродный индекс. География АО «РУСАЛ» охватывает 12 стран и насчитывает 42 предприятия [4]. Среди них Красноярский, Братский, Саяногорский, Хакасский, Богучанский алюминиевые заводы, Богучанская ГЭС, Ачинский Глиноземный комбинат, боксит Тимана и прочие [4].

Основной продукцией «РУСАЛ» является первичный алюминий, включая сплавы из него, а также литейные сплавы, алюминий высокой частоты, катанка, плоские и цилиндрические слитки, нелегированная чушка. Среди «даунстрим» продукции компании стоит выделить фольгу и упаковку, алюминиевые колесные диски, алюминиевый порошок, протекторы их алюминиевых сплавов, а среди «алстрим» – бокситы, галлий, глинозем, кремний, корунд [4]. Стоит отметить, что компания имеет собственную базу ресурсов и полезных ископаемых и охватывает полный цикл производства – от непосредственной добычи материала до выпуска готовой продукции. Производство основано на использовании возобновляемыми источниками, так как при выпуске более чем 90% алюминия потребляется возобновляемая гидроэнергия [4].

Предприятие заботится об окружающей среде. Так, в процессе строительства находится Тайшетский алюминиевый завод, который станет одним из крупнейших предприятий по цветной металлургии и возьмет статус одного из самых экологичных алюминиевых заводов в мире [4].

На базе предприятия функционирует множество научных центров, таким образом «РУСАЛ» носит статус инновационной организации. Одними из них являются институт лёгких материалов и технологий, Сибирский научно-исследовательский конструкторский и проектный институт, Всероссийский алюминиево-магниевого институт и собственный инженерно-технологический центр [5].

Характеризуя внешнюю среду АО «РУСАЛ», необходимо представить в обобщенном виде В2В бизнес-модель. Так, отношения с заинтересованными лицами осуществляется на основе требований, предусмотренных Кодексом корпоративной этики и Кодексом делового партнера. Партнеры компании разделяются на несколько групп, взаимодействие с которыми осуществляется в соответствии с установленными целями. А цели взаимодействия с акционерами и инвесторами заключаются в высоких и устойчивых финансовых показателях, динамике цен на акции, краткосрочной и долгосрочной стратегии развития, формирование и публикация финансовых отчетов, официальные приглашения и релизы предстоящих мероприятий. Также целями партнерства с сотрудниками и профессиональными союзами являются безопасные и комфортные трудовые условия, развитие корпоративной культуры и персонала в целом; с местными и локальными сообществами – развитие экономических и социальных условий в зоне территориальной ответственности; с региональными и федеральными органами управления – общее заключение соглашений и сотрудничестве и участие в совещательных мероприятиях; с клиентами и поставщиками – сотрудничество, основанное на принципах справедливости и взаимной выгода обеих сторон [5].

С точки зрения В2С бизнес-модели потребителями продукции «РУСАЛ» являются транспортные, строительные, упаковочные и электротехнические отрасли,

так как все они нуждаются в таком продукте как первичный алюминий. Рынок сбыта компании представлен странами Европы, России, СНГ, а также Япония, Корея, Северная Америка, Юго-Восточная Азия. Предприятие заботится о выпуске продукции и материалов, свойства, качества и характеристика которых должны удовлетворять требованиям и ожиданиям потребителей. Данная задача может быть выполнена благодаря сотрудничеству с рядом проверенных поставщиков. Поставщики АО «РУСАЛ» в основном представлены в сферах ЖД, Авто, Авиа и Контейнерных перевозок, также предприятие нуждается в материально-технических ресурсах, перевалке и экспедировании грузов в морских портах, строительно-монтажных работах и ремонтных работах, фрахте со стороны [6].

Основными конкурентами предприятия за рубежом являются такие компании, как: Alluminium Corporation of China Limited – это крупнейшая китайская компания, которая занимается производством алюминия; Alcoa – лидирующая американская компания в алюминиевой отрасли; Rio Tinto Alcan – одна из известных компаний в горнодобывающей отрасли. Касаясь отечественных конкурентов, можно отметить, что предприятие МКПАО ОК «РУСАЛ» является монополией в своей отрасли, занимает 100% рынка и достигла показателя выручки в 1,02 трлн. руб., однако занимает лишь 16% рынка всех компаний в сфере «Деятельность холдинговых компаний». В данной деятельности основными конкурентами предприятия являются ООО «РЕГИОН ФИНАНСОВЫЕ УСЛУГИ», ПАО «ФОС АРГО», МКООО «ОГМЕНТ ИНСВЕСТМЕНТС ЛИМИТЕД», ООО «ЦГК ХОЛДИНГ».

РУСАЛ является компанией, которая на собственном примере показывает то, как холдинг в области производства алюминия придерживается строгих принципов и требований устойчивого развития. В 2023 году Совет директоров АО «РУСАЛ» утвердил Стратегию и цели устойчивого развития до 2035 года. Данное мероприятие позволит компании продолжать развивать свой бизнес, при этом снижая негативное воздействие на окружающую среду. Стратегия включает в себя работу над обработкой ESG-рисков, достижением экономического роста, обеспечением социальной безопасности и привлечение заинтересованных сторон. Данная стратегия основывается на трех принципах модели потребления и производства в сфере цветной металлургии: разработка и реализация абсолютно новых технологических инноваций и решений, модель взаимодействия участников цепочки создания продукта и стоимости, основывающаяся на адаптивности, справедливости и безопасности и принцип «future fit», который соответствует требованиям экологичной экономики будущего [6].

Устойчивое развитие АО «РУСАЛ» разделено на 12 приоритетных проектов, ответственность за которые несет управленческий орган ESG-трансформации. Реализация данных проектов проводится на базе дивизионов компании, которые самостоятельно разрабатывают мероприятия по внедрению данных проектов в их деятельность. Структура управления вышеописанной ESG-трансформации насчитывает дирекцию по устойчивому развитию, проектный офис ESG-трансформации и департамент обеспечения устойчивого развития бизнеса.

Рассматривая приоритетные направления ESG-трансформации АО «РУСАЛ» стоит выделить особо E-концепцию и S-концепцию устойчивого развития.

Так, E-концепция представляет собой реализацию устойчивого продукта и устойчивого потребления. Среди данных проектов предприятие ставит ряд

целей. Прежде всего, обеспечение надлежащего качества атмосферного воздуха, данное мероприятие сопровождается модернизацией алюминиевых заводов, установка различных газоочистных сооружений и использование различных технологий по мониторингу степени загрязнения атмосферы. Также предприятие совершенствует замкнутый водооборот, участвующий в производственных процессах и безопасную эксплуатацию выброса и размещения отходов. В области трансформационных проектов компания имеет в планах реализацию низкого углеродного следа алюминия и организацию замкнутого цикла, при котором все отходы будут возвращаться в потребление и производство.

Говоря об S-концепции устойчивого развития, стоит отметить, что для компании она заключается в устойчивости городов, качества работы и жизни, включающее создание рабочей среды, отвечающей требованиям нового поколения сотрудников и стандартам устойчивого развития. В данном случае компания ставит цели в безопасных условиях труда, устойчивом развитии территорий и зон ответственности и создании рабочих мест будущих поколений.

Помимо этого, компания также ставит задачи в G-концепции, специализирующейся на устойчивой системе поставок, это включает создание инфраструктуры для принятия всех решений в сфере экологического развития, аккредитации сырья, предоставляемых поставщиками и готовых материалов на соответствия требованиям ESG-критериев. Проекты в данной сфере представлены: устойчивой цепочкой и системой поставок сырья, материалов, товаров и услуг, удержание статуса экологичной компании в ESG-рейтингах, использование цифровых решений для анализа больших данных.

Таким образом, по окончании 2023 года предприятие достигло успехов в некоторых проектах, так 99% алюминия РУСАЛа производится с использованием возобновляемых и безуглеродных источников энергии, 91% потребителей РУСАЛа остались довольны предоставляемыми услугами и материалами. 2,18 млрд. рублей инвестировано в социальные и благотворительные проекты, 217,2 млн. долларов США отправлено на реализацию мероприятий по охране окружающей среды, более 1816 волонтеров корпорации вовлечены с добровольческую деятельность, почти 24000 сотрудников обучены предприятием [3].

В 2015 году АО «РУСАЛ» одно из первых поддержало Цели устойчивого развития ООН (ЦУР ООН).

Интересными представляются результаты анализа общего вклада компании в достижение приоритетных ЦУР ООН и Национальных целей устойчивого развития Российской Федерации. Среди них разработана и утверждена программа по безопасному обращению с отходами на 2024–2029 году, проведен комплексный мониторинг гидротехнических технологий, это привело к тому, что 22 предприятия сертифицировано согласно стандарту ISO 14001, 18 предприятий сертифицированы согласно стандарту ASI Performance Standard и ASI Chain of Custody Standard. Более того разработана и актуализирована Климатическая стратегия до 2035 года, сертифицирован лесоклиматический проект, опубликован добровольный и своевременный Отчёт о сохранении биоразнообразия, данные мероприятия позволили на 10% увеличить удельные выбросы газов на выручку, на алюминиевых заводах свыше 300 оборудований переведено на систему «ЭкоСодерберг», около 291 га площади преобразованы в рекультивированные земли.

Таблица 1

Вклад АО «РУСАЛ» в окружающую среду

Ед. изм.	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022	
Охрана окружающей среды						
Общая сумма штрафов за несоблюдение экологического законодательства	тыс. долл. США	79	141	111,5	78,5	-20,9
Доля средств, направленных на реализацию экологических проектов от чистой прибыли	%	4,30	12,1	62,9	181,4	419,8
Плата за НВОС	млн.долл. США	11,9	12,5	9,4	5,0	-24,8
Водные ресурсы						
Общий забор пресной воды	млн. м3	155,4	149,9	140,9	-3,5	-6,0
Изменение климата						
Объем прямых выбросов парниковых газов						
Алюминиевый дивизион	тонн СО ₂ -эквивалента	8868230	8899685	8968073	0,4	0,8
Прочие заводы		19702118	19420800	18269948	-1,4	-5,9
Энергопотребление из невозобновляемых источников в разбивке по типу топлива						
Природный газ	ГДж	118610502	108023667	98219421	-8,9	-9,1
Мазут	ГДж	26553878	23391614	22898135	-11,9	-2,1
Уголь	ГДж	67224232	67518800	64460718	0,4	-4,5
Бензин	ГДж	103918	37800	32727	-63,6	-13,4
Керосин	ГДж	6004	5732	5821	-4,5	1,6
Пропан и бутан	ГДж	455110	461878	474421	1,5	2,7

Источник: составлено авторами.

Таблица 2

Вклад компании в S-концепцию устойчивого развития

	Ед. изм.	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022
Сотрудники, прошедшие обучение						
Мужчины	%	15	50	42,8	233,3	-14,4
Женщины	%	27	29	33,3	7,4	14,8
Среднее количество часов обучения на одного обученного сотрудника						
Среднее количество часов обучения на одного сотрудника в год	ед.	2,3	19,4	37,8	743,5	94,8
Расходы на обучение персонала						
Всего	тыс. руб.	352600	435112	530417	23,4	21,9

Источник: составлено авторами.

Таблица 3

Устойчивая система поставщиков АО «РУСАЛ»

	Ед. изм.	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022
Управление поставками						
Общее количество поставщиков	шт.	15619	11546	12015	-26,1	4,1
Управляющая компания	шт.	111	99	82	-10,8	-17,2
Алюминиевый дивизион	шт.	6745	3480	3824	-48,4	9,9
Глиноземный дивизион	шт.	6823	5122	4866	-24,9	-5,0
Дивизион Даунстрим	шт.	1607	2224	2633	38,4	18,4
Дирекция по новым проектам	шт.	333	621	610	86,5	-1,8
Бизнес-система и инновации						
Развитие бизнес-системы						
Количество проектов, направленных на развитие БС (проекты на уровне Компании – для улучшения логистических операций, качества, развития поставщиков и т.д.)	шт.	94	112	101	19,1	-9,8
Суммарный экономический эффект от внедрения БС	млн.долл. США	43,2	26,18	58,58	-39,4	123,8

Источник: составлено авторами.

В области социального вклада предприятие расширило Социальную программу и увеличила ее бюджет – около 7,3 млрд рублей выделено на обеспечение и реализацию мероприятий социальной поддержки и сохранен показатель LTIFR. Более того, свыше 530 млн. рублей финансировано в обучение сотрудников, свыше 3 млн. выделено на стипендии студентов. Предприятие является участником первой группы в рейтинге Российских работодателей и носит статус лучшего работодателя России. Помимо этого, в 2023 году РУСАЛ внедрило различные социальные программы

такого корпоративного благотворительного Фонда, как «Центр социальных программ» – определен путь развития и направления для финансирования социальных инвестиций на 2024-2026 год, заключено 18 договоров и соглашений с местными регионами о экономически-социальном развитии, реализовано большое количество благотворительных проектов в сфере образования и спорта. Это подтверждается реализацией 166 инфраструктурных проектов в 24 регионах, количеством получателей пользы социальных программ – свыше 70 тыс. человек и долей инвестиций в образовательные и социальные проекты – 35%. Также компания достигла статуса «Лидеров корпоративной благотворительности» Форума доноров (наивысшая группа А+).

В области устойчивых систем поставок предприятие реализует конкурсный отбор на личные заказы, это призвано мотивировать поставщиков к поставке более качественных материалов. Стоит отметить, что свыше 68% всех закупок реализуются у местных поставщиков и около 96% потребителей компании оценивают РУСАЛ наивысшей оценкой [3].

Проанализируем вклад в окружающую среду, основываясь на количественных показателях предприятия в Отчете об устойчивом развитии.

Согласно таблице 1 доля средств, которые направлены на реализацию экологических мероприятий и проектов от чистой прибыли имеет положительную тенденцию и выросла в 15 раз по состоянию с 2021 по 2023 год. Также предприятие реализует экологичное потребление водных ресурсов, об этом говорит показатель забора пресной воды. Он имеет отрицательную тенденцию – снизился на 6%. Аналогично и с показателями выбросов парниковых газов, предприятие реализует производство, более 92% энергии для которого берется из возобновляемых источников. Что касается энергопотребления из невозобновляемых источников – в данном случае все показатели имеет отрицательную тенденцию, что подтверждает переход компании на возобновляемые источники и более рациональное потребление невозобновляемыми источниками. Анализируя показатели по выбросу отходов, стоит отметить, что 79% отходов также повторно перерабатывается и используется в производстве.

Вклад компании в S-концепцию устойчивого развития показан в таблице 2. В данном случае компания утверждает, что предоставляет возможность обучения каждому сотруднику. Данная цель подтверждается ростом количества сотрудников, прошедших обучение, оно выросло на 233% по состоянию с 2021 по 2022 год, однако снизилось на 14% по состоянию с 2022 по 2023, это может быть объяснено снижением общего количества сотрудников в компании. Аналогично увеличился показатель среднего количества часов обучения на сотрудника, он вырос в 18,5 раз и показатель расходов на обучение – он стабильно увеличивается на 20-23% на весь анализируемый период.

Развитие устойчивой системы поставщиков показано в таблице 3. Общее количество поставщиков за весь анализируемый период сократилось на 22%, однако производственные показатели компании выросли – это свидетельствует о том, что РУСАЛ стали более требовательно подходить к вопросу выбора поставщиков. Компания заботится о качестве поставляемых им материалов, поэтому контролирует вопросы экологичной закупки, логистике и качества поставляемых запасов, на 7% по состоянию с 2021 год по 2023 год. Также значительно вырос показатель количества проектов, которые направлены на развитие бизнес-системы в области закупки и логистики. Это говорит о том, что компания финансирует средства во всевозможные инновационные проекты по рациональному управлению поставками, это под-

тверждает показатель суммарного экономического эффекта от внедрения данных бизнес-систем, так как он увеличился на 123% по состоянию с 2021 по 2023 год.

Таким образом, по состоянию на 2023 год АО «РУСАЛ» действительно подтверждает свой статус устойчивой компании количественными показателями. Можно увидеть, что некоторые показатели за 2022 год имеют отрицательную тенденцию и превышенные показатели, это объясняется тем, что принципов и концепций устойчивого развития компания стала официально придерживаться только лишь в 2023 году.

На данный момент АО «РУСАЛ» реализует инвестиции в объекты образования, здорового образа жизни и спорта. Основываясь на этом можно предложить компании реализовать такой проект устойчивого развития, как инвестиции в инфраструктуру городов и создание зеленых зон.

Цель проекта – это улучшение качества жизни путем финансирования в инфраструктуру (дороги, медицинские центры, парки). Например, компания может выстроить свои автомагистрали или обновить дороги для улучшения транспортной доступности. Помимо этого, стоит выдвинуть рекомендацию по модернизации медицинских центров, закупке необходимого оборудования, открытию новых центров в удаленных районах нашей страны. Также компания может создавать зеленые зоны в местах, где функционируют их собственные заводы, станции и прочие производственные структуры, это позволит балансировать между причиненным ущербом и создаваемым благом. В данном случае рекомендуется создание новых парков и скверов, а также детских площадок и спортивных зон с учетом пожеланий местного населения. В рамках данного проекта компания также может реализовать мероприятия по восстановлению земель. Рекультивация, очистка, озеленение позволит восстановить участки земли, которые пострадали от деятельности компании. Более того, компании рекомендуется позаботиться о сохранении биоразнообразия путем высадки деревьев, создания природоохранных зон и заповедников. Таким образом, компания повысит уровень удовлетворенности качеством жизни местного населения, обеспечит экологический баланс и устойчивость и укрепит связи между собой и местными сообществами, так как обеспечит позитивный имидж компании и статус ответственного бизнес-партнера.

Также стоит выдвинуть еще одну рекомендацию в сфере управления устойчивым развитием – аккредитация поставщиком и системы закупок. Суть данного проекта заключается в соответствии G-принципу устойчивого развития, а именно создание такой системы закупок, которая будет обеспечивать высокие стандарты качества материалов, экологическую устойчивость и социальную ответственность среди поставщиков. Аккредитация позволит разработать четкие критерии отбора партнеров, включая условия труда, качество продукции и статус компании-поставщика. Сама процедура может включать многоступенчатый процесс, в ходе которого управленцы АО «РУСАЛ» будут строго проверять документы поставщика, анализировать производственные процессы и оценивать соответствие общепринятым стандартам. Помимо того, оптимизация системы закупок, экологичное потребление и рациональное сотрудничество может привести к повышению экономических показателей, как самой компании, так и компаний-поставщиков. Данный проект позволит повысить качество продукции, увеличить прозрачность и доверие системы закупок, что позволит повысить интерес к компании, как от клиентов компании, так и от заинтересованных лиц.

Выводы

Таким образом, в научной статье были проанализированы теоретические и практические аспекты и подходы к управлению устойчивым развитием на уровне организации. Доказано, что управление устойчивым развитием компании является залогом успешного ведения бизнеса в современных реалиях. При рассмотрении ряда показателей, позволяющих в той или иной мере интегрировать понятия эффективности, устойчивости, развития и благополучия сделан вывод об игнорировании отдельных аспектов, влияющих на результирующий расчет. Однако для конкретной компании комплексный подход к управлению, включающий заботу об экологии, людях и экономике позволит холдингу получить конкурентные преимущества и положительный имидж.

Детальный анализ отчетности исследуемой компании позволяет сделать вывод об успешном финансировании инновационных проектов по рациональному управлению поставками. Также компания уделяет внимание обучению сотрудников. Из года в год растут вложения на реализацию экологических мероприятий, в частности – экологичное потребление водных ресурсов, сокращение выбросов парниковых газов, переход на энергопотребление из возобновляемых источников, снижение выбросов отходов. Благодаря этому компания АО «РУСАЛ» является лидером в своей отрасли, доказывая то, что сфера цветной металлургии может стать основной будущей экологичной и эффективной экономики. Перспективами дальнейших исследований в данной сфере видится углубленное исследование группы компаний промышленного сектора для выявления корреляционно-регрессионной зависимости уровня технологического лидерства и соблюдения ESG-повестки.

Литература

1. Бобылева А.З., Жаворонкова Е.Н., Львова О.А. и др. Интеграция целей устойчивого развития в бизнес-стратегию компаний: монография / под ред. А. З. Бобылевой. М.: Русайнс, 2023. 229 с.
2. Старикова Е.А. Устойчивое развитие в меняющемся мире. Роль государства и бизнеса: монография. М.: КноРус, 2022. 316 с.
3. Малкина М.Ю., Захаров В.Я., Граница Ю.В. и др. Устойчивое развитие экономики России: монография / под ред. М.Ю. Малкиной, В.Я. Захарова. М.: Русайнс, 2022. 170 с.
4. Официальный сайт АО «РУСАЛ» | РУСАЛ – 2024. [Электронный ресурс]. URL: <https://usal.ru/> (дата обращения 10.10.2024).
5. Опора устойчивого будущего | РУСАЛ – 2024. [Электронный ресурс]. URL: <https://usal.ru/upload/iblock/62f/ktbtfcy9g6jgmf2h21xhpzxhzbwju6a> (дата обращения 10.10.2024).
6. Отчет об устойчивом развитии | РУСАЛ – 2024. [Электронный ресурс]. URL: https://usal.ru/upload/iblock/62f/ktbtfcy9g6jgmf2h21xhpzxhzbwju6am/RUSAL_SR_2023_RU.pdf (дата обращения 10.10.2024).
7. Лисова О.М., Елфимова Ю.М., Радишаускас Т.А. Управление устойчивым развитием предприятий: эколого-экономический аспект // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2017. № 133. С. 30-39.
8. Юденко М.Н., Бачуринская И.А., Дмитриева Т.А. Теоретические подходы к устойчивому развитию как основа государственного управления устойчивым развитием территорий // Вестник экономики, права и социологии. 2024. № 1. С. 97-104.
9. Хакимова Н.В. Основные направления эффективного управления экономическими ресурсами организации в рамках механизма устойчивого развития промышленных предпри-

ятий // Актуальные вопросы современной науки // Сборник научных статей Международной научно-практической заочной конференции. Уфимский государственный университет экономики и сервиса. 2016. С. 150-153.

10. Фрог Д.Л. Стратегическое управление и устойчивое развитие в условиях современных реалий // Анализ состояния и перспективы развития экономики России (АСПРЭК-2019). Материалы III Всероссийской молодежной научно-практической конференции (с международным участием). В 2-х томах. 2019. С. 143-144.

11. Кокин А.В. Модель оценки эффективности управления устойчивым развитием (на примере РФ) // Стратегии развития общества и экономики в новой реальности. Сборник трудов пятой международной научно-практической конференции. Ростов-н/Д. 2023. С. 16-30.

12. Данилова Н.С. Процессы управления устойчивым социально-экономическим развитием производственной организации // Бизнес. Инновации. Экономика. Сборник научных статей. Минск. 2024. С. 81-89.