**Директор по устойчивому развитию должен встать на высшую ступень корпоративной иерархии** | 17

Тематическое приложение к газете **Коммерсантъ**

# Регенерация

**Пятница** 17 июня 2022 №106 (7307 с момента возобновления издания) **kommersant.ru**

18 Инвестиции в управление состоянием сотрудников дают измеримый результат практически сразу

19 В каких отраслях бизнес может получить прямые экономические выгоды от циклических решений в условиях кризиса

22 Как, кем и для чего оцениваются социальные и экологические проекты НКО, соцпредприятий и корпораций в России

# От ворот — восточный поворот

В контексте происходящих геополитических событий многие эксперты предсказывают переориентацию российского бизнеса на восток, в том числе на рынки Азиатско-Тихоокеанского региона (АТР). Она подразумевает соответствие ESG-реалиям этих стран, где усиливаются ESG-регулирование и требования инвесторов и бирж, разрабатываются «зеленые» таксономии, растут объемы «зеленого» финансирования, формируются национальные ESG-рейтинги. Российским компаниям придется это учитывать, что несет в себе как риски, так и возможности.

AP

— тенденции —

## ESG-ландшафт стран АТР

Определенная инфраструктура устойчивого развития в АТР уже выстроена. На национальном уровне крупнейшие азиатские страны — импортеры российских товаров (Китай, Южная Корея, Япония, Индия и другие) уже поставили цели достичь углеродной нейтральности. Большинство из них ориентируется на 2050–2070 годы и определяет промежуточные цели к 2030 году, в том числе достижение пика выбросов, сокращение ископаемых энергоносителей, увеличение лесного фонда.

Также в рамках отдельных государств или объединений разрабатываются «зеленые» таксономии, которые позволяют охарактеризовать устойчивые проекты и перенаправить потоки капитала на решение экологических проблем. Как в регионе в целом, так и в отдельных странах вслед за ЕС регуляторы разрабатывают и обсуждают перспективы «зеленой» сделки (Green Deal), которая становится рамкой для регуляторной политики. Публикуются и программы по развитию и инвестированию, объединяющие цели экономического восстановления и роста с целями устойчивого развития.

Одним из основных драйверов корпоративной ESG-повестки являются также требования западных инвесторов и потребителей, которые стимулируют азиатские компании выстраивать стратегии устойчивого развития, учитывать соответствующие риски и отчитываться о достигнутых результатах во многом для привлечения дополнительного финансирования и реализации продукции на западных рынках.

На этом фоне стремительно развивается устойчивое финансирование. По данным Climate bond initiative, АТР стал самым быстрорастущим регионом в мире по продажам «зеленых» облигаций в 2021 году — около 26% мирового «зеленого» долга. В регионе лидирует Китай ($66,09 млрд), за ним следует Южная Корея ($12,57 млрд). Другими крупными эмитентами являются Япония, Сингапур и Индия. Многие фондовые биржи предъявляют обязательные требования к раскрытию ESG-отчетности компаниями с листингом.

Запрос на развитие повестки и формирование инфраструктуры устойчивого развития в регионе создает потенциал для взаимодействия российских компаний со странами АТР в области устойчивого развития — как с точки зрения получения финансирования, так и обмена технологиями и лучшими практиками.

## Фондовые биржи: доступ зарубежных стран и ESG-требования

Многие фондовые биржи стран АТР доступны для зарубежных компаний, в том числе российских (см. таблицу №1). Листинг на Гонконгской (HKEX), Сингапурской, Корейской и Вьетнамской биржах открыт, раскрытие ESG-отчетности на них обязательно. Примером первой российской компании, вышедшей на биржу Гонконга, является РУСАЛ, которая котируется на HKEX с 2010 года и побеждает в номинациях по устойчивому развитию, что позволяет улучшать имидж компании среди зарубежных инвесторов и тем самым привлекать финансирование. Иностранные компании также имеют доступ к Японской бирже — как напрямую, так и посредством выпуска JDR (японских депозитарных расписок). Однако как Южная Корея, так и Япония входят в список «недружественных» России стран, что может значительно усложнить взаимодействие с ними.

Возможен также доступ российских компаний к фондовым биржам Китая и Индии, некоторых стран АСЕАН (Малайзия, Таиланд). Для зарубежных компаний существует возможность пройти листинг на Stock Connect Шанхайской или Шэньчжэньской биржах. На данный момент по этой схеме Шанхай работает с Гонконгской и Лондонской биржами, Шэньчжэнь — с HKEX. При этом акции торгуются не напрямую, а посредством так называемых Chinese Depositary Receipts — депозитарных расписок, которые после выпуска могут быть размещены на китайских биржах. Последние также предъявляют требования к добровольному раскрытию ESG-отчетности.

Подобно китайским, индийские биржи (Национальная биржа Индии, Бомбейская биржа) также предоставляют иностранным компаниям возможность размещения посредством инструмента Indian Depositary Receipts. ESG-отчетность на них является обязательной только для 1 тыс. крупнейших по капитализации листингуемых компаний.

Таким образом, для российских компаний биржи стран АТР по большей части доступны, но, чтобы попасть на них и привлекать тем самым зарубежное финансирование, необходимо соответствовать местным ESG-требованиям, которые во многом ориентируются на западные практики.

## Международные проекты и институты развития

У российских компаний уже существуют некоторые возможности по привлечению инвестиций на рынках АТР со стороны банков и институтов развития. В рамках программы «Один пояс, один путь» общий объем инвестиций КНР при участии крупнейших китайских банков составил около $900 млрд в проекты более 100 стран, куда входит Россия. Впрочем, доля России в таких вложениях сегодня мизерна. В начале 2022 года правительство Китая выпустило «Рекомендации по защите окружающей среды в проектах международной инвестиционной кооперации и строительства», которые призывают китайских инвесторов не довольствоваться в рамках проекта низкими требованиями локальных юрисдикций в области экологической и социальной ответственности, а следовать собственным китайским или международным высоким стандартам. В связи с этим российским компаниям, стремящимся привлекать китайских инвесторов в рамках программы, необходимо учитывать эти требования и соответствовать им.

Некоторые азиатские банки и институты развития также заинтересованы в инвестировании в устойчивые проекты. Китайское агентство международного сотрудничества в целях развития заявляет о поддержке достижения ЦУР ООН в качестве одного из своих приоритетов. Азиатский банк инфраструктурных инвестиций (ABII) выдает займы для реализации проектов развития устойчивой инфраструктуры и финансирует проекты по «зеленому» посткризисному восстановлению. Однако сейчас проекты ABII с Россией приостановлены на неопределенный срок.

## «Зеленые» таксономии в странах АТР

Значительная часть стран АТР (около 45%) приняла собственные «зеленые» таксономии или находится в процессе их разработки. Они в основном направлены на решение экологических задач, в том числе смягчение последствий изменений климата, достижение углеродной нейтральности, улучшение состояния окружающей среды, повышение эффективности использования ресурсов.

В основном таксономии стран АТР направлены на регулирование экономической деятельности на территории соответствующих юрисдикций и к экономической деятельности других стран не применяются. Тем не менее важно понимать, что «зеленая» таксономия — это не столько система сертификации, сколько понятный финансовым игрокам язык описания проектов, который может быть полезен для российских компаний в рамках сотрудничества и привлечения зарубежного финансирования (см. таблицу №2).

Среди ключевых направлений «зеленых» проектов, указанных в таксономиях стран АТР, можно выделить: строительство и эксплуатацию возобновляемых источников энергии (ВИЭ; солнечной, ветроэнергетики, гидро- и геотермальной энергетики, на основе биогаза и биомассы, морской энергетики) и систем передачи и распределения электроэнергии, ограничение выбросов и загрязнений производств, энергоэффективные и устойчивые здания и строительство «зеленой» городской инфраструктуры, «зеленый» городской транспорт и инфраструктура для него, электрический транспорт, экологичные железнодорожные системы, переработка и управление отходами.

В этих документах используется единый подход с российской и европейской таксономиями к таким источникам энергии, как атом и газ, которые по большей части рассматриваются в рамках «зеленой» энергии или в качестве переходных проектов. Уголь и нефть в большинстве из них исключаются, кроме таксономий Малайзии и Японии.

## ESG-технологии: лидеры и растущий спрос

Традиционные активно растущие «зеленые» технологии, такие как ВИЭ или электротранспорт, уже быстро растут в АТР, прежде всего в Китае. Южная Корея занимает десятое место по объему рынка электромобилей, большие надежды возлагаются на Индию — по прогнозам, к 2030 году она займет тут четвертое место. Значимый рост ожидается и для технологий улавливания и хранения углерода, в особенности высоким будет спрос в странах Юго-Восточной Азии, которые не могут позволить себе быстрый отказ от «грязной» электроэнергии.

Регион является мировым первопроходцем в ряде важных «зеленых» технологий. В Китае в 2021 году были установлены линии электропередачи, способные доставлять электроэнергию на расстояния в несколько тысяч километров — отсутствие такой возможности до сих пор было главным препятствием для распространения ВИЭ. Это позволит соединить одни из самых высоких в мире мощности ВИЭ в незаселенных отдаленных областях страны с наибольшим потреблением. Происходит также активное развитие устойчивых дата-центров с нейтральным углеродным следом в Сингапуре и Южной Корее.

Согласно рейтингу 50 наиболее перспективных climate-tech стартапов в Юго-Восточной Азии в 2021 году, составленному аналитической платформой HolonIQ, наиболее значимыми для региона секторами являются агропродовольственный (32%), проекты, связанные с сохранением и восстановлением природных экосистем, экологичными материалами и циклической экономикой (16%), ВИЭ (12%) и транспортом (10%). Многие стартапы предлагают технологии, применимость и успешность которых специфична для условий конкретной страны.

В целом у российских компаний, ориентированных на продвижение повестки устойчивого развития, есть потенциальный доступ к инвестициям АТР. Однако на практике такие возможности могут быть опосредованы и ограничены разными условиями. Настороженность по отношению к России как к рискованному партнеру в контексте возможных вторичных санкций присутствует и у «дружественных» стран. Это усложняет выход на новые рынки и привлечение инвестиций для компаний, развивающих ESG-повестку.

**Елена Дубовицкая,**
**Яна Морозова,**
**Надежда Кленина,**
**Центр устойчивого развития СКОЛКОВО**

Таблица 1. Доступ зарубежных компаний к фондовым биржам стран АТР и требования к раскрытию ESG-информации

| | Китай | Гонконг | Южная Корея | Япония | Индия | Сингапур | Малайзия | Таиланд | Вьетнам |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Доступ зарубежных, в том числе российских, компаний | Возможен | Есть | Есть | Есть | Возможен | Есть | Возможен | Возможен | Есть |
| Требования по раскрытию ESG-информации | Добровольно | Обязательно | Обязательно | Добровольно | Обязательно | Обязательно | Обязательно | Обязательно | Обязательно |

Таблица 2. Сравнительный анализ таксономий РФ и ЕС с ключевыми странами АТР по импорту-экспорту с РФ за февраль–июль 2021 года

| Страна | Россия | ЕС | КНР | Республика Корея | Япония | Малайзия | ASEAN |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Год принятия** | 2021 | 2020 (посл. редакция в 2022-м) | 2015 (посл. редакция в 2021-м) | 2021 | 2021 | 2021 | 2021 |
| **Отношение к атому** | Не исключен | Не исключен | Не исключен | Возможность включения рассматривается | Не рассматривается | Не исключен | Возможность включения рассматривается |
| **Отношение к газу** | Не исключен | Не исключен | Условно исключен | Не исключен (для переходных проектов) | Не исключен (для переходных проектов) | Не исключен | Не исключен |
| **Отношение к углю** | Исключен | Исключен | Исключен | Исключен | Не рассматривается | Не исключен | Не исключен (в будущей версии планируется исключить) |
| **Отношение к нефти** | Не исключена | Исключена | Исключена | Исключена | Не исключена | Не исключена | Не исключена (в будущей версии планируется исключить) |

## «ФИНАНСОВЫЕ И КОРПОРАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ ДОЛЖНЫ УЧИТЫВАТЬ ИХ ВЛИЯНИЕ НА ЖИЗНЬ»

**Смена системы координат и сокращение повестки ESG при всей ее актуальности и привлекательности началась. О том, как это проявляется и к чему может привести,— глава экспертно-аналитической платформы «Инфраструктура и финансы устойчивого развития» СВЕТЛАНА БИК.**

С принятием этой холодной весной правительственных антикризисных мер, которые были подготовлены с участием бизнеса, реальность ESG стала дуальной. В первую очередь это касается фактора E, под которым группируются мероприятия по охране окружающей среды и снижению на нее нагрузки. Теперь удержание повестки ESG происходит на фоне сноса природоохранных требований «вправо» и «вниз». Фактические границы размытия фактора E пока оценить невозможно — процесс живой и в меру творческий. Те или иные послабления для предприятий принимаются тут чуть ли не ежедневно.

Еще недавно «священная» буква «S», акцент на которую в условиях кризиса должен по идее стать якорным, тоже вошла в зону риска. Дестабилизация цепочек поставок, переориентация на новые рынки, реализация продукции экспортеров с дисконтом, снижение спроса внутри страны — все это бьет по устойчивости бизнеса и его способности выполнять социальные обязательства. И прежний стейкхолдерменеджмент ситуацию не спасает.

В конце мая ассоциация «Русская сталь», объединяющая безусловных лидеров повестки ESG, в том числе «Северсталь», ММК, НЛМК и Evraz, предупредила правительство об убытках отрасли и сокращении производства, в случае если власти не снизят налоги и не ослабят рубль — существуют серьезные риски сокращения персонала.

В корпоративном управлении, которое маркируется буквой «G», тоже происходят существенные изменения: затихла тема принятия ФЗ о публичной нефинансовой отчетности, информация о персоналиях и работе совета директоров у многих компаний переводится в статус закрытой. В целом по понятным причинам для бизнеса вся система устойчивости сводится сейчас к выживаемости. Но выживаемость — про настоящее, а развитие — про будущее. Будет ли в нем место для факторов ESG и каковы будут опоры новой устойчивости? Что изменилось во вселенной ESG за последние четыре месяца и какие формируются тренды?

На фоне кризиса и глобальная парадигма ESG часто неузнаваемо (но, надеюсь, временно) меняется. Глобальные драйверы повестки — крупнейшие институциональные инвесторы BlackRock и Vanguard— публично сменили риторику в отношении инвестиций в ископаемое топливо, вызвав и выдержав шквал критики со стороны экоактивистов. SEB Bank, один из крупнейших банков Швеции, не только обнародовал, но и применил новый подход к ответственному инвестированию, посчитав, что оно может распространяться на производителей оружия.

Европа в условиях развивающегося геополитического кризиса приняла план масштабирования перехода к «зеленой» энергетике и сокращению зависимости от российских углеводородов на €300 млрд. Пока, правда, ЕС распечатывает угольные электростанции, Германия сопротивляется развитию атомной энергетики и признанию ее «зеленой», а экспорт нефти из США в Европу, по данным Bloomberg, вырос до максимума за шесть лет — с 2016 года, когда США разрешили вывозить сырье.

Очевидно, что эти и многие другие процессы ревизии постулатов ESG будут продолжаться: когда складывается новая реальность и образ будущего пересматривается, будут меняться метрики и рамки его идентификации. Геополитический кризис разрушает парадигму глобализации как единственно верную и прочную основу для устойчивого развития. На наших глазах формируются и будут развиваться новые союзы, ассоциации и коллаборации, особенно на стороне незападного мира.

Глобальные стандарты ESG, к которым так активно стремились идеологи и проводники устойчивого развития, будут развиваться наряду с региональными и национальными, а последние — приобретать все больший вес и для международного сотрудничества. Поэтому синхронизация таксономий, форм отчетности и других правил в действующих и новых региональных международных союзах, в том числе БРИКС, АСЕАН, ЕАЭС и др., для России очень важна. Для этого надо развивать собственную инфраструктуру ESG, в том числе стандартизацию, верификацию, валидацию, укреплять национальную систему ESG-рейтингования и встраивать ее в новые отношения с внешним миром.

Надо развивать углеродное регулирование и климатическую повестку — все направления адаптации и снижения негативного воздействия изменения климата на человека и экономику. Это касается и изменений концепции климатического финансирования. ЦБ уже анонсировал изменения стандартов эмиссии ценных бумаг, где должны появиться климатические облигации, которые важно использовать для финансирования программ адаптации.

Практически все опорные подсистемы устойчивого развития, оформленные в рамках прежних факторов ESG, будут подвержены трансформации. Ключевая ценность идеологии ESG не в конкретных параметрах (они-то и будут меняться), а в том, что принятие финансовых и корпоративных решений не может происходить без учета их воздействия на окружающую среду, жизнь и здоровье человека. При таком наполнении ESG никуда и нигде не исчезнет, даже если сама аббревиатура изменится или пропадет. Удержание в экономической повестке социально-экологических приоритетов — надежда на спасение и сохранение жизни на планете.

регенерация

# Авось и ныне там

ESG-риски не уходят из страны вместе с западными компаниями и инвесторами. Они, напротив, могут стать острее: для поддержки российской экономики в условиях санкций за последние месяцы было принято немало мер, которые увеличивают вероятность экологических происшествий. Уход повестки устойчивого развития из России на фоне переориентации на восток маловероятен. Практика ESG требует все более качественного подхода к минимизации социальных, экологических и управленческих рисков, что затронет и компании, которые пока не вовлечены в соответствующую повестку.

— управление —

ESG-риски (социальные, экологические и риски корпоративного управления) в случае их реализации могут привести к значимым финансовым и репутационным потерям для компании. Вероятность реализации того или иного ESG-риска для бизнеса определяется набором существенных тем (material issues), которые характерны для компании: экологические и социальные аспекты, на которые влияет компания и которые влияют на нее.

Так, существенными для нефтегазовой компании являются выбросы парниковых газов, взаимодействие с местными сообществами, система предупреждения и реагирования на аварии. Неспособность компании управлять этим может привести к значимым потерям в случае разлива нефти или конфликта с коренными народами. Добросовестное же и качественное управление этими аспектами поможет минимизировать риски и повысить привлекательность бизнеса.

В международной корпоративной практике раскрытие и управление существенными темами занимает центральную позицию в управлении ESG и лежит в основе стандартов корпоративной нефинансовой отчетности (SASB, GRI) и ESG-рейтингов компаний (MSCI, Sustainalytics).

## Цена на авось

Можно привести множество примеров, когда пренебрежение ESG-рисками и добросовестными бизнес-практиками приводило к катастрофическим последствиям для природы, людей и стоили бизнесу миллиардов, разрушенной репутации и судебных тяжб. Разлив токсичного шлама в венгерском городе Айка на заводе по производству глинозема в 2010 году подверг критическому риску экосистему Дуная, десять человек погибли, сотни были ранены. После аварии производство было национализировано, руководители предприятия предстали перед судом, а тремя годами позже компания начала процедуру ликвидации. Еще один хрестоматийный пример разрушения репутации вследствие недобросовестных бизнес-практик — скандал с участием производителя автомобилей Volkswagen. С 2009 по 2015 год VW запрограммировал около 11 млн своих автомобилей по всему миру так, чтобы контроль выбросов срабатывал только во время лабораторных испытаний. Обман стоил VW более $30 млрд штрафов, за первые два месяца скандала компания потеряла 46% своей стоимости. Сегодня акции VW на 35% ниже своей цены до аферы, судебные разбирательства продолжаются до сих пор.

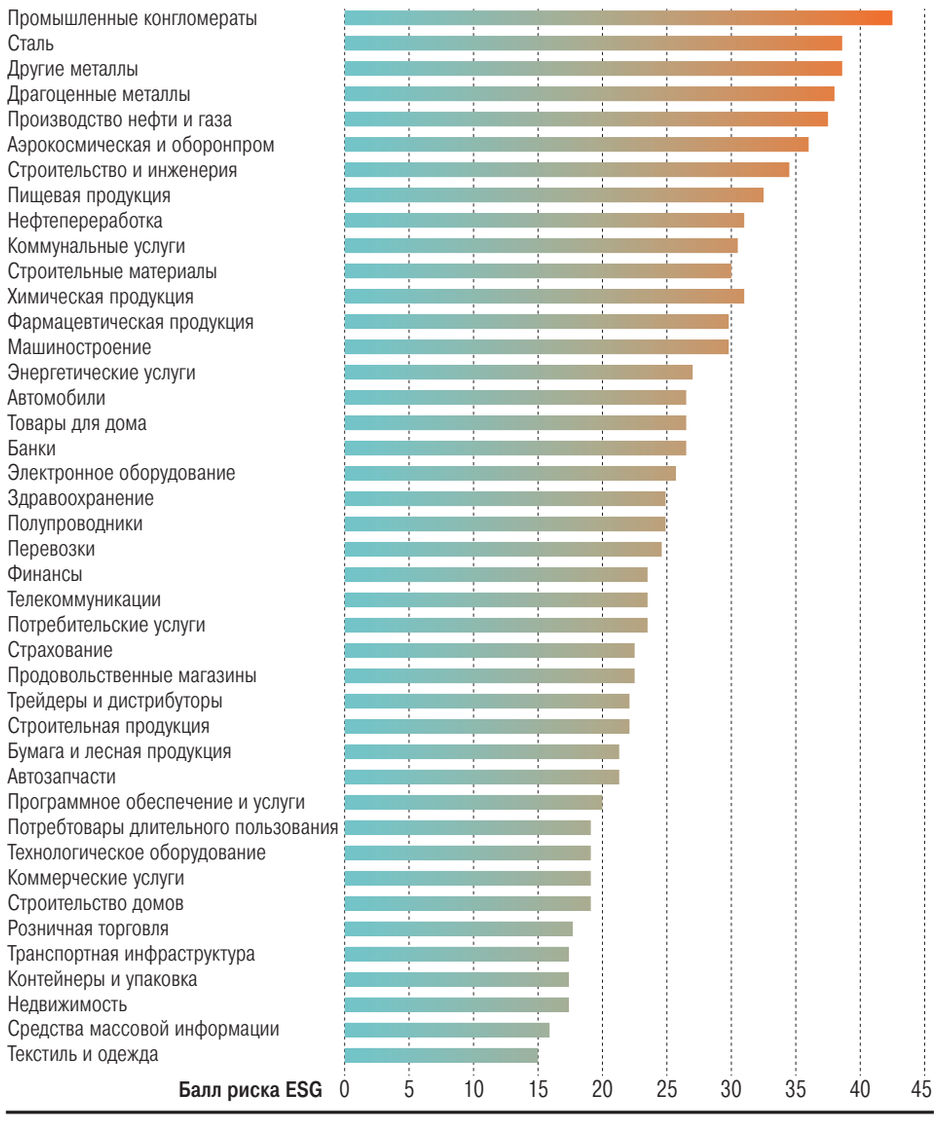
В России крупные скандалы, связанные с халатным подходом к управлению экологическими и социальными рисками, происходят ежегодно, а их виновники сталкиваются с серьезными последствиями. В 2020 году экологи и активисты выступили против разработки шихана Куштау в Башкирии и добились особого статуса для сакральной для местных жителей горы. Башкирская содовая компания, которая планировала разработку, национализирована. Катастрофический разлив дизельного топлива в Норильске в 2020 году стоил «Норникелю» рекордных для России 146 млрд руб. штрафа. После аварии в ноябре 2021 года на шахте «Листвяжная», принадлежащей компании «СДС-уголь», которая повлекла гибель более 50 человек, арестован владелец компании Михаил Федяев, ему грозит до семи лет лишения свободы. Это первый случай задержания владельца крупного угольного холдинга после аварии.

## Риски по-русски

В начале года исследователи Sustainalytics выпустили доклад, в котором дается оценка подверженности разных отраслей экономики ESG-рискам. В топ-5 наиболее рискованных индустрий вошли промышленные конгломераты, производство стали, драгоценных и других металлов, а также нефти и газа (рис. 1) — отрасли, которые составляют основу российского экспорта. Для компаний из этих отраслей, по оценке Sustainalytics, в среднем характерны более высокие ESG-риски, чем для компаний других секторов. Крупнейшие российские компании из перечисленных отраслей характеризуются высоким или наибольшим ESG-риском по классификации Sustainalytics, но, несмотря на это, часть из них демонстрирует результат лучше, чем средний по миру в соответствующей отрасли (табл. 1).

**СРЕДНИЙ БАЛЛ ESG-РИСКА ДЛЯ ОТРАСЛЕЙ (2021 ГОД)**

ИСТОЧНИК: SUSTAINALYTICS.




Существенные темы для отраслей с наибольшим ESG-риском

| Отрасль | Ключевые существенные темы (от большей к меньшей значимости) |
|---|---|
| Промышленные конгломераты | 1. Деловая этика |
| | 2. Управление продуктом |
| | 3. Углерод — собственные операции |
| | 4. Использование ресурсов |
| | 5. Выбросы, сточные воды и отходы |
| Сталь | 1. Углерод — собственные операции |
| | 2. Охрана труда и промышленная безопасность |
| | 3. Выбросы, сточные воды и отходы |
| | 4. Отношения с сообществами |
| | 5. Использование ресурсов |
| Другие металлы (diversified metals) | 1. Выбросы, сточные воды и отходы |
| | 2. Отношения с сообществами |
| | 3. Углерод — собственные операции |
| | 4. Использование ресурсов |
| | 5. Охрана труда и промышленная безопасность |
| Драгоценные металлы | 1. Выбросы, сточные воды и отходы |
| | 2. Отношения с сообществами |
| | 3. Использование ресурсов |
| | 4. Охрана труда и промышленная безопасность |
| | 5. Углерод — собственные операции |
| Производство нефти и газа | 1. Углерод — продукты и услуги |
| | 2. Выбросы, сточные воды и отходы |
| | 3. Углерод — собственные операции |
| | 4. Отношения с сообществами |
| | 5. Охрана труда и промышленная безопасность |

*Источник: Sustainalytics.*

Управление ESG-рисками интегрировано в системы риск-менеджмента многих крупных российских компаний, в последние годы российский бизнес продвинулся в этом направлении, но о полноценной качественной трансформации говорить рано. «Компании всегда в той или иной степени управляли ESG-рисками, даже если они не называются внутри компании этими тремя буквами. К ним относятся риски крупных аварий, комплаенс-риски, риски социальных протестов, которые могут повлиять на деятельность компаний»,— говорит директор по экологическому и социальному консалтингу ENSOR Management Consultants (ранее филиал ERM в России) Виктор Давыдов.

В апреле НИУ ВШЭ представил доклад «ESG — три буквы, которые меняют мир», в котором дает оценку зрелости повестки устойчивого развития в России в общем и в российских компаниях в частности. Его авторы проанализировали нефинансовые отчеты 25 крупнейших компаний и пришли к выводу, что эта отчетность недостаточно прозрачна, чтобы сформировать ясное представление о социальной и экологической деятельности этих предприятий. ESG-повестка в России находится в зачаточном состоянии, и именно от крупного бизнеса зависит ее дальнейшее расширение и развитие в стране, убеждены авторы исследования.

«В России сегодня около 30 компаний крупного бизнеса, роль которых в экономике очень важна, которые хорошо знакомы с требованиями регуляторов международных фондовых бирж и финансовых институтов и которые за последние годы стали более или менее цивилизованными по мировым меркам. Эти компании часто понимают, что экологическая ответственность может быть элементом стратегического конкурентного преимущества, которое имеет конкретные количественные показатели. Чтобы уменьшить влияние менее ответственных компаний, которые рассматривают экологические показатели как „обременение“ (откупиться на уровне региона или контролирующего органа зачастую дешевле, чем изменить технологию), необходимо увеличение роли всех заинтересованных сторон, в том числе населения, при принятии решений. Это требует демократизации политической жизни. Или для начала нужно дать большее право голоса бизнесу, который имеет конкурентные экологические преимущества»,— говорит глава Центра ответственного природопользования Института географии РАН, независимый директор—член совета директоров «Русала» и «Норникеля» Евгений Шварц.

## На фоне общего шума

В январе министр финансов России Антон Силуанов назвал ESG-риски в числе основных для роста российской экономики в 2022 году. Отчасти он оказался прав: российские активы стали если не токсичными, то крайне рискованными для ответственных инвесторов. Помогать компаниям и экономике страны правительство решило и за счет экологических послаблений, которые потенциально могут увеличивать вероятность аварий и происшествий.

В числе антикризисных мер — продление срока подачи заявок на получение комплексных экологических разрешений (КЭР) для 300 основных предприятий-загрязнителей до конца 2024 года, перенос на два года обязательного автоматизированного экологического контроля на таких предприятиях, получивших КЭР до 15 марта 2022 года, отмена плановых проверок компаний Росприроднадзором в 2022 году.

Всего в РСПП предлагали более 40 послаблений в сфере экологии, в том числе в отношении экологического контроля. «Многие из озвученных антиэкологических инициатив в действительности не имеют связи ни с санкциями, ни с диверсификацией инфраструктуры экспорта на восток. Это типичные предложения части бизнеса, которые звучат с начала 2020-х годов по любому поводу и практически вне реальной зависимости от внешних обстоятельств, меняются только нюансы. Если кто-то понимает, что может делать так, как привычнее, проще и удобнее, прикрываясь государственными интересами, так и делает»,— отмечает Евгений Шварц.

## В старых новых условиях

«На ESG часто смотрели с точки зрения привлекательности для западных инвесторов, сейчас этот аспект стал менее актуален. Однако, учитывая, что наша экономика сильно интегрирована в глобальные процессы и цепочки поставок, клиенты все равно будут предъявлять требования к российским компаниям по части ESG. К тому же, как показывает практика, на востоке требования не менее строгие, а иногда и более существенные, чем на европейский рынках»,— говорит Виктор Давыдов. По его мнению, управлять ESG-рисками важно для компаний любых размеров.

Как показывает опыт других стран, следующим этапом развития ESG-повестки в России может стать распространение соответствующих требований на компании малого и среднего бизнеса (МСП). По данным НИУ ВШЭ, крупный бизнес в РФ уже начал транслировать ESG-требования своим контрагентам: 16 из 25 крупнейших компаний предъявляют отдельные требования к ESG-профилю поставщиков, из них 25% требуют от них устойчивости по всем группам показателей ESG. На данном этапе крупный российский бизнес не обязывает поставщиков участвовать в ESG-рейтингах, но некоторые компании уже начинают смотреть в эту сторону: ЕВРАЗ рекомендует поставщикам пройти ESG-сертификацию на сервисе Bidzaar ESG.

Опрос, проведенный в мае «Лигой зеленых брендов» и IFORS Research среди 800 представителей МСП в 80 регионах страны, показал, что сегодня их значительная часть слабо информирована и вовлечена в повестку ESG и устойчивого развития. О ESG-рейтингах никогда не слышали 56% респондентов, действующие ESG-сертификаты есть у 7% МСП. Из 65% МСП, которые являются поставщиками среднего и крупного бизнеса, только 12% подписывали кодекс поставщика — документ, декларирующий этические, социальные и экологические ценности компании (ему должны следовать контрагенты). Но МСП готовы меняться: большая часть компаний из тех, что подписали кодекс поставщика (63%), взяли на себя дополнительные обязательства. По данным опроса, крупный бизнес, который транслирует ESG-ценности в своей цепочке поставок, серьезно относится к соблюдению требований контрагентами: 61% опрошенных МСП сообщили о проверках соблюдения кодекса поставщика заказчиками. «Важно использовать время сейчас для совершенствования своих практик, чтобы через несколько лет получить преимущества, когда ситуация нормализуется. ESG никуда не пропадет, давление будет только возрастать»,— заключает Виктор Давыдов.

**Дарья Кузнецова**

# Три буквы остаются в повестке

— тенденции —

**Несмотря на значительные геополитические изменения мировой повестки, полного отказа от ESG в России ждать не стоит: «зеленые» и «устойчивые» индикаторы стали частью внутрироссийского регулирования, а для ряда компаний, например в Арктике, изменение климата несет физические угрозы существованию их инфраструктуры. Дискуссия о том, как сделать ESG-метрики прозрачнее, понятнее и реалистичнее, полезна и в текущих условиях. Учитывая невозможность полной изоляции РФ от мировой экономики и всеобщий «зеленый» поворот, поддержание адекватных систем оценки экологических, социальных и управленческих рисков в будущем облегчит возвращение российских компаний на глобальный рынок.**

В 2021 году (накануне изменения геополитической обстановки) волна ESG-рейтингов и ESG-инвестирования по касательной докатилась до российского финансового рынка. На европейских, американских и азиатских рынках бум ESG-оценок и выпуска финансовых инструментов с привязкой к целям устойчивого развития продолжался минимум последние пять-шесть лет. Взрывными темпами росло и число провайдеров ESG-оценок, рейтингов и скорингов, а также консультантов по работе с ESG-агентствами. По данным Morningstar, сейчас активы на сумму около $2,7 трлн находятся под управлением более чем 2,9 тыс. так называемых ESG-фондов. Только в четвертом квартале 2021 года в сектор поступило около $142,5 млрд, а в мире родилась новая финансово-консультационная индустрия.

Еще до нынешнего кризиса подходы, методики и транспарентность провайдеров ESG-оценок, да и сама концепция ESG-инвестирования, стали вызывать вопросы у представителей академического и профессионального сообщества. Многочисленность и низкая степень корреляции ESG-рейтингов позволяли компаниям выбирать для публичного общения с инвесторами и потребителями продукции более высокие оценки. Это негативно влияло на доверие к ESG-фондам акций и облигаций, а также на стимулы самих компаний к улучшению своих метрик. Ряд национальных финансовых регуляторов и наднациональных организаций (например, IOSCO) выступил за регулирование сферы ESG-оценок, рэнкингов и рейтингов, а регуляторы США и Германии запустили официальное расследование гринвошинга в управляющей компании DWS (входит в группу Deutsche Bank).

В результате в ЕС появился набор документов обязательного характера, прежде всего Sustainable Finance Disclosure Regulation, EU Green taxonomy, European green bond standard, сформирован набор требований к использованию внешних ESG-оценок и раскрытию информации о структуре ESG-ориентированных фондов. Аналогичные процессы наблюдаются в США, где Комиссия по ценным бумагам и биржам (SEC) в 2022 году опубликовала проект акта, которым инвестконсультанты и фонды, «ориентированные на ESG», обязаны предоставлять инвесторам подтвержденные и сопоставимые данные о ESG-метриках. Текущий геополитический кризис замедлит процесс регулирования ESG-финансов на западных рынках капитала, но не остановит его.

Снижение или отзыв ESG-рейтингов иностранными провайдерами из-за принадлежности компаний (даже не аффилированных с государством) к российской юрисдикции вызвали дополнительные вопросы к их объективности. До начала 2022 года российские эмитенты ценных бумаг в основном улучшали свои позиции в международных рейтингах и рэнкингах и начали учитывать этот рост в оценках эффективности самих подразделений компаний и руководства, а сплошное снижение рейтингов, по сути, обнулило эти результаты. Теперь активно обсуждается вопрос о суверенных ESG-оценках в России, и тут начал появляться консенсус в отношении возможных внутренних стимулов устойчивого развития, способных хоть как-то сохранить повестку в РФ.

С другой стороны, потребность во внешних ESG-оценках для выхода компаний на финансовые рынки Азии и Ближнего Востока переоценена. Из-за интеграции Азии в мировой рынок работа с компаниями из России несет в себе санкционные риски для азиатских контрагентов, а у бирж Ближнего Востока и Китая есть свои консультанты, верификаторы и агентства, оценка которых нужна для получения финансирования.

Однако запрос российских компаний на ESG-оценки, рэнкинги и скоринги сохраняется: для отдельных компаний ESG-повестка стала неотъемлемой частью корпоративной культуры. То же касается эмитентов «зеленых», социальных или устойчивых облигаций. Компании, которые планировали выпуск таких инструментов еще до начала кризиса, по мере снижения ставки выйдут с ними на рынок. Если ЦБ продолжит цикл снижения ставок до конца года и у эмитентов появится возможность размещения, то в 2022-м на рынок выйдут как минимум семь эмитентов ESG-облигаций с объемом не менее 6 млрд руб.

Сохраняется потребность компаний крупного бизнеса и в ESG-оценках своих цепочек поставщиков, нужны такие инструменты отдельным государственным и квазигосструктурам (например, ВЭБ.РФ, который планирует сохранять приоритет в развитии «зеленых» финансов). К концу 2021 года в России был создан набор национальных правил и стандартов в ESG-сфере, принята национальная таксономия «зеленых» проектов, разработана первая версия социальной таксономии. Разработаны и планируются к актуализации справочники по наилучшим доступным технологиям (как одна из основ для критерия «зеленых» финансов). Набор документов, пусть и рекомендательного характера, разработан ЦБ (в том числе рекомендации по раскрытию информации для финансового рынка, связанной с климатом) — они закладывают основу национальных стандартов устойчивого финансирования. Разрабатываются и национальные стандарты «зеленого» строительства взамен ушедших с российского рынка стандартов BREEAM и LEED. Потенциальной точкой роста для ESG в РФ является и появление оценок экологической и социальной ответственности при госзакупках, как это уже реализовано в развитых странах.

Не снимаются с повестки и климатические обязательства страны. Несмотря на то что уже звучат призывы к выходу РФ из Парижского соглашения, далеко не вся российская экспортная продукция попадает под эмбарго и санкции, в том числе никель, алюминий и другие металлы, а значит, сохраняется перспектива введения как европейского трансграничного углеродного налога, так и его аналогов в Китае и других странах, куда пытаются перенаправить экспортные потоки российские компании.

Россия находится под более сильным влиянием изменения климата, чем многие развитые экономики: темпы глобального потепления на ее территории в 2,5 раза, а в Арктической зоне, где расположена часть инфраструктуры крупных компаний,— в 4–6 раз выше средних по планете, и таяние мерзлоты является одной из основных угроз их работе. Ущерб от лесных пожаров в РФ, по оценкам Минприроды, составил 10,6 млрд руб. в 2021 году, и без принятия срочных мер эта цифра будет расти.

Наконец, рано или поздно Россия и российские компании вернутся в глобальную экономику, а она с высокой вероятностью будет уже другой. Еврокомиссия в апреле опубликовала план по прекращению зависимости ЕС от российских энергоресурсов (REPowerEU) к 2027 году за счет экономии энергии, диверсификации поставок ископаемого топлива и ускорения перехода на «зеленую» энергетику. «Энергопереход» ускорится, несмотря на краткосрочный рост доли угля в энергобалансе ЕС в 2021–2022 годах. Стоимость производства энергии возобновляемыми источниками (ВИЭ) снижается в силу удешевления технологий и расходных материалов, и при высоких ценах на нефть и газ доля ВИЭ может расти в ЕС даже быстрее, чем росла бы в условиях отсутствия геополитического кризиса.

**Владимир Горчаков,**
**АКРА**

Review

АЦБК

# Один в поле не воин

Выполнение постоянно ужесточающихся экологических требований и введение новых стандартов оценки работы предприятий лесопромышленного комплекса потребуют от них выработки согласованной позиции и эффективного диалога. Площадкой подобных обсуждений могут стать отраслевые конференции, аналогичные недавно прошедшей в Архангельской области. На ней участники обсудили стоящие перед компаниями риски, а также сошлись во мнении о необходимости применения принципов ESG и максимального использования биоресурсов.

— перспективы —

ПРЕДОСТАВЛЕНО ПРЕСС-СЛУЖБОЙ АЦБК

### Первый опыт

В Архангельске 31 мая — 1 июня состоялась первая в России экологическая научно-практическая конференция лесопромышленной отрасли. Ее организаторами выступили: правительство Архангельской области, крупнейший в регионе производитель лесопродукции Архангельский целлюлозно-бумажный комбинат (АЦБК), Ассоциация организаций и предприятий целлюлозно-бумажной промышленности (РАО «Бумпром»), а также Северный (Арктический) федеральный университет им. М. В. Ломоносова и Федеральный исследовательский центр комплексного изучения Арктики им. академика Н. П. Лавёрова Уральского отделения РАН.

Ключевыми темами обсуждения стали: сокращение целлюлозно-бумажными производствами воздействия на окружающую среду, применение в отрасли наиболее современных технологий, а также повышение ресурсной эффективности и экономика замкнутого цикла. Актуальность диалога в этой сфере доказывают ужесточение требований мировых правительств к промышленным компаниям и глобальный разворот производителей во всех отраслях к принципам устойчивого развития по требованию инвесторов. В этих условиях очевидно необходима разработка единой позиции участников российского лесопромышленного комплекса (ЛПК). Особенно с учетом того, что в рамках государственной экологической стратегии российские леса получили одну из ключевых ролей в борьбе с глобальным потеплением с учетом их способности к поглощению $CO_2$.

Как подтвердил в своем докладе гендиректор Архангельского ЦБК Дмитрий Зылёв, экологическая повестка в России для ЛПК актуальна как никогда. «Как показывает практика, даже мировые пандемии, экономические и политические кризисы не понижают важность экологической повестки. Высокий запрос общества на благоприятную окружающую среду для отрасли является драйвером перехода на наилучшие доступные технологии, рациональное использование природных ресурсов»,— отметил он. Однако, по его словам, в России в 2022 году обсуждается перенос вправо различных экологических инициатив, обоснованно облегчаются разрешительные аспекты деятельности. При этом сроки переноса незначительны, что обязывает компании активно искать новые возможности обеспечения экологического развития отрасли. Топ-менеджер допускает, что в перспективе к лесопромышленной отрасли будут предъявлены даже более высокие требования, чем до кризиса.

Только общими усилиями российские производители лесопродукции смогут не только адаптироваться к мировой реальности, но и эффективно развиваться в дальнейшем. По словам члена совета директоров Архангельского ЦБК Владимира Крупчака, конференция должна стать точкой отсчета для дальнейших эколого-технологических коммуникаций, а также восстановить частично утраченные и ослабленные цепочки отраслевого профессионального общения. При этом, как пояснил господин Крупчак, российскому лесопромышленному комплексу будет легче отвечать на климатические вызовы при наличии соответствующей отраслевой концепции, а также оценки экологических и экономических рисков.

### Высокие риски

Основное беспокойство у отраслевых игроков вызывают постоянно меняющиеся законодательство и правоприменительная практика в сфере экологии. Как отметили на АЦБК, развитие природоохранного законодательства в России, национальной системы экологических рейтингов и повышение экологической культуры общества происходят настолько быстрыми темпами и по различным векторам, что может привести к нарушению баланса между запросами общества к работе целлюлозно-бумажных предприятий и возможностями бизнеса. Но, отмечают в экологическом департаменте Архангельского ЦБК, как минимум построение корпоративной системы управления выбросами парниковых газов с учетом глобальной экологической повестки — это неизбежность для предприятий, так как максимальная декарбонизация позволяет перевести корпоративные риски в категорию возможностей.

Еще одним экологическим трендом в ЛПК с учетом развития технологий, новых подходов в государственном экологическом надзоре, а также курса на максимальную цифровизацию различных направлений может стать унификация системы оценок природоохранной деятельности. Однако при формировании нормативных и рейтинговых критериев оценки предприятий необходимо учитывать особенности их технологических и производственных процессов, уникальность которых может быть обоснована климатическими или географическими факторами.

В компании считают, что сейчас лесопромышленные компании работают в сложных условиях, которые ранее оценивались как практически невозможные риски, и вынуждены решать вопросы, связанные с высокой неопределенностью их результатов. «В этой ситуации система экологического менеджмента предприятий может быть успешной только при условии ее интеграции в систему происходящих изменений как с точки зрения динамики изменений, так и с точки зрения их содержания»,— отметили на АЦБК. В компании уверены, что разработка необходимых ответов на стоящие перед отраслью вызовы будет результативна только при конструктивном взаимодействии профессионалов отрасли, нацеленных на достижение баланса между технологиями, законами, бизнесом и природой.

При этом, как полагают участники конференции, сложившаяся в России и мире ситуация дает ЛПК новые возможности. Речь идет о возможности получения финансовых преференций в рамках развития соответствующих финансовых институтов, климатических проектов, повышения энергетической эффективности.

### Технологии от природы

Отдельной темой обсуждения на конференции стало применение в российской лесопромышленной отрасли элементов замкнутой экономики, которые предполагают циклическое использование возобновляемых ресурсов.

Об эффективном использовании продукции отрасли — биомассы — говорил председатель правления РАО «Бумпром» Юрий Лахтиков. В своей презентации он указывал, что устойчивое управление природными ресурсами является одной из приоритетных задач европейской стратегии биоэкономики наряду с обеспечением продовольственной безопасности и снижением зависимости от невозобновляемых ресурсов. Как отметил глава ассоциации, сейчас циркулярная экономика больше, чем когда-либо, зависит от эффективного и устойчивого использования биоресурсов. Он напомнил, что уже сейчас биоэнергия является крупнейшим из видов ВИЭ в странах Евросоюза и ожидается, что к 2030 году она станет основным компонентом в общем объеме потребляемой энергии.

В качестве примера эффективного использования биомассы в ЛПК господин Лахтиков привел запущенный в 2017 году целлюлозный завод компании METSA в Ээнекоски (Финляндия) стоимостью €1,2 млрд. Ежегодно предприятие выпускает 1,3 млн тонн целлюлозы, а также талловое масло, скипидар, лигнин и твердое топливо на основе коры. А за счет переработки отходов основного производства завод генерирует в 2,4 раза больше энергии, чем потребляет,— 1,8 млн МВт•ч электроэнергии, что составляет 2,5% всей мощности страны.

И в долгосрочной перспективе, уверен глава РАО «Бумпром», развитие мировой экономики неизбежно приведет к отказу от ископаемых видов сырья и замещению энергоносителей возобновляемыми видами. Из которых наиболее адаптированным к жизнедеятельности человека с учетом естественной циркулярности и поддержания баланса углерода, энергии, воды в биосфере является растительная биомасса. Он уверен, что Россия в этой области обладает огромным потенциалом с учетом значительных лесных ресурсов.

Однако, подчеркнул Юрий Лахтиков, существующий провал на этапе экономического моделирования и внедрения, проведения масштабных НИОКР для создания промышленных образцов и пилотных установок в России возможно ликвидировать только в условиях реализации масштабной комплексной государственной стратегии. Она, по его мнению, должна обеспечить тесное взаимодействие науки, бизнеса и государства с обязательным контролем промежуточных результатов и безусловной ответственностью каждого участника этой работы за получаемые результаты.

**Ольга Матвеева**

ПРЕДОСТАВЛЕНО ПРЕСС-СЛУЖБОЙ АЦБК

## АРХАНГЕЛЬСКИЙ ЦБК УСТОЙЧИВО СНИЖАЕТ ЭКОЛОГИЧЕСКУЮ НАГРУЗКУ

Экологическая повестка и сокращение выбросов парниковых газов, пристальное внимание к которым нарастало после подписания Парижского климатического соглашения в 2015 году, стали одними из основных приоритетов государственной политики РФ. Только за последний год на национальном уровне было принято около 20 нормативно-правовых актов в этой сфере. Особенное внимание при этом уделяется лесопромышленному сектору, компании которого часто обвиняют в серьезном влиянии на окружающую среду, что вынуждает их активно разрабатывать экологические стратегии.

При этом ряд игроков уже много лет ведет работу в сфере климата. Среди них — Архангельский ЦБК (АЦБК), который еще в 2004-м принял первую климатическую стратегию на период до 2012 года. Ее целью было сокращение выбросов парниковых газов на 16% от уровня 1990 года. На тот момент АЦБК был единственной российской компанией, добровольно взявшей на себя подобное обязательство. Следующая стратегия, до 2020 года, предполагала снижение выбросов $CO_2$ уже на 30% от уровня 1990-го. Обе цели были достигнуты. Сейчас в компании действует уже третья климатическая стратегия — на период до 2030 года, разработанная в соответствии рекомендациями SBTi, задача которой сокращение выбросов на 55%.

Помимо этого Архангельский ЦБК с 2014 года ежегодно раскрывает информацию о своей климатической деятельности, а последние три года получает высший рейтинг А— за свою экологическую деятельность. Как напомнил член совета директоров Архангельского ЦБК Владимир Крупчак, с учетом индивидуальных особенностей компания сконцентрировалась на повышении энергетической эффективности за счет внедрения корпоративной системы энергоменеджмента в соответствии с ISO 50001, изменения топливного баланса в пользу биомассы и низкоэмиссионных видов топлива, а также максимальной утилизации отходов. Первый климатический проект по утилизации отходов биомассы компания реализовала еще в 2000–2005 годах, подписав соглашение со Сбербанком и «Газпром Маркетинг и Трейдинг Лтд» о продаже единиц сокращения выбросов с зачислением денежного возмещения на счет комбината. В 2007–2008 годах АЦБК также продал ранние (докиотские) сокращения выбросов парниковых газов. С 2001 по 2011 год общее количество реализованных сокращений выбросов достигло 1,5 млн тонн CO2-эквивалента.

Кроме того, АЦБК рассматривает принципиально новые направления, такие как использование ветровой и солнечной энергии, учет поглощений в лесах и улавливание и хранение углерода (технология CCS, которая заключается в улавливании, сжатии $CO_2$ и транспортировке к месту хранения).

Как отмечают в компании, еще одним важным элементом является система управления климатическими рисками и возможностями. Первый шаг в этой области АЦБК сделал в 2019 году: предприятие провело оценку влияния подобных угроз на хозяйственную деятельность и финансовое положение в соответствии с рекомендациями TCFD. Сейчас среди возможных климатических рисков комбинат называет введение налога на выбросы и ограничение на практику лесозаготовок из-за создания охранных территорий для увеличения поглотительной способности лесов, а также введение пограничного углеродного налога (механизма CBAM) и лимита на выбросы $CO_2$ для предприятий. Речь идет о внедрении системы квотирования в случае расширения эксперимента по ограничению выбросов парниковых газов в ряде субъектов РФ, проведение которого начнется в сентябре текущего года на Сахалине. В рамках проекта предполагается выход на климатическую нейтральность к концу 2025 года. Превышение квот на выбросы надо будет оплачивать или компенсировать специальными углеродными единицами.

Как предполагают в АЦБК, при определении квоты для предприятий, скорее всего, за основу будет принята некая удельная отраслевая величина выбросов $CO_2$. В одном из недавних вариантов удельный выброс для целлюлозно-бумажной отрасли целлюлозно-бумажной промышленности составляет 1 тонну $CO_2$-эквивалента на тонну продукции с перспективой снижения до уровня 0,8 к 2030 году. «Данная величина довольно низкая, сравнимая с европейским бенчмаркингом. С учетом планируемой стоимости превышения квоты в 1 тыс. руб. за тонну платеж за превышение квоты может составить сотни миллионов рублей ежегодно для предприятий целлюлозно-бумажной промышленности»,— подчеркнули в экологическом департаменте АЦБК.

Касательно экологической повестки, как пояснил глава комбината Дмитрий Зылёв, сейчас по ряду показателей компания не достигает технологических нормативов, установленных комплексным экологическим разрешением. В связи с этим предприятие разработало программу повышения экологической эффективности, которая нацелена на снижение сброса загрязняющих веществ в поверхностный водный объект, сокращение объемов водопотребления и водоотведения. В то же время выбросы загрязняющих веществ в атмосферный воздух завод производит в пределах установленных нормативов. Программа включает 22 мероприятия различного уровня сложности, 3 из которых уже выполнены в 2021 году.

**Ольга Матвеева**

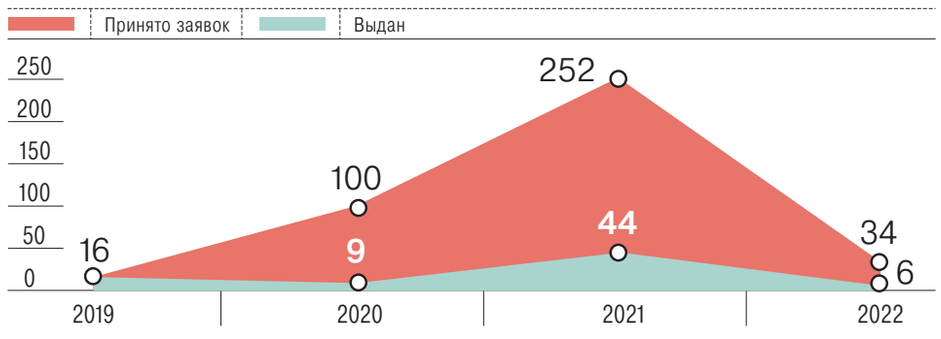
регенерация

# Каждый пятый, и точка

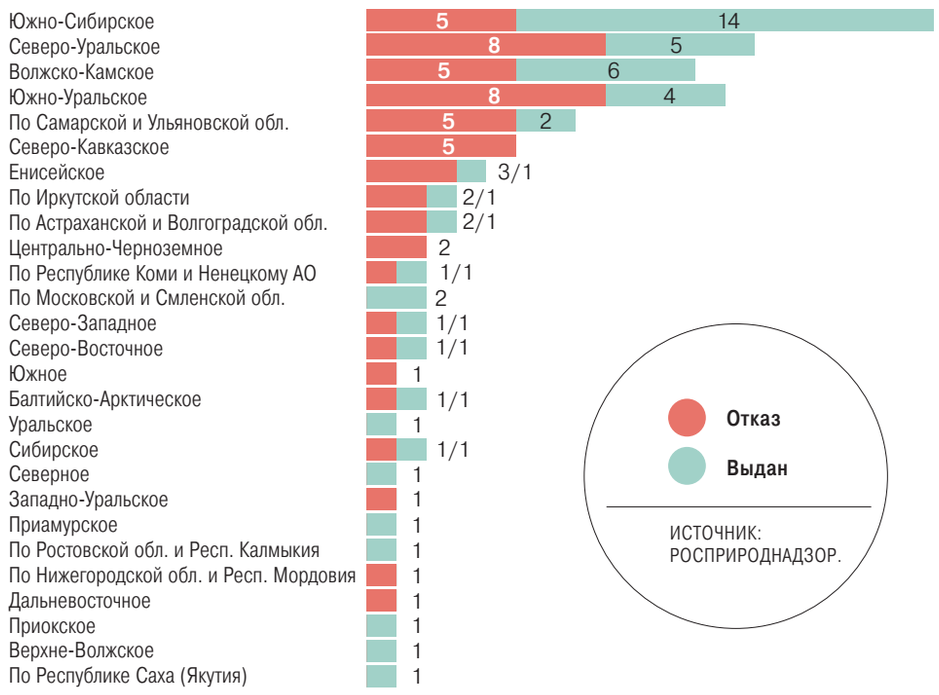
Сдвиг экологической реформы для облегчения бизнеса в условиях санкций поставил топ-300 главных загрязнителей в РФ в привилегированное положение по отношению к прочим промышленным объектам с наибольшим негативным воздействием на окружающую среду. Реформа предполагает приоритетный переход главных загрязнителей к технологическому нормированию на основе наилучших доступных технологий. Для работы им необходимо получать комплексные экологические разрешения (КЭР), предъявив властям программы своей модернизации. Теперь же они могут оказаться в очереди за КЭР не первыми, а последними. Впрочем, с оформлением КЭР не спешат ни другие «грязные» производства, ни регулятор: пока разрешения пытались получить 5% загрязнителей, а получили лишь 20% обратившихся.

**СТРУКТУРА ОТВЕТОВ РОСПРИРОДНАДЗОРА НА ЗАЯВКИ О ВЫДАЧИ КЭР В 2019–2022 ГОДАХ (%)** ИСТОЧНИК: РОСПРИРОДНАДЗОР.

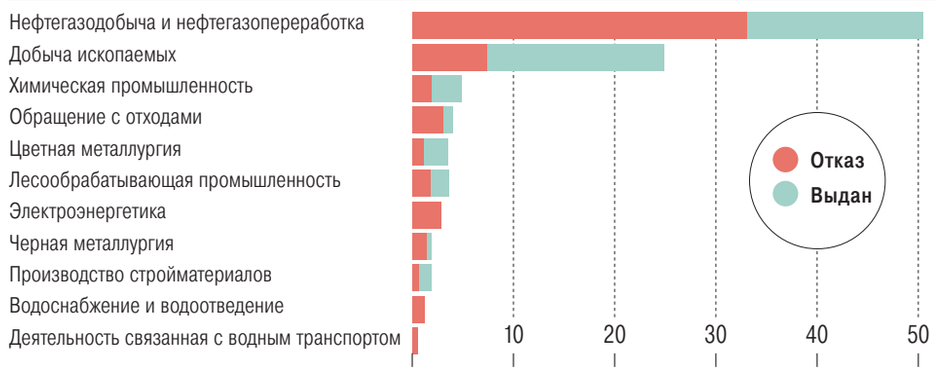
**ДИНАМИКА ОБРАЩЕНИЙ ЗА КЭР (ЧИСЛО)** ИСТОЧНИК: РОСПРИРОДНАДЗОР.




**СТРУКТУРА ОТВЕТОВ РОСПРИРОДНАДЗОРА НА ЗАЯВКИ О ВЫДАЧИ КЭР ПО РЕГИОНАМ В 2019–2022 ГОДАХ (%)**




**ВЫДАЧА КЭР ПО ОТРАСЛЯМ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В 2019–2022 ГОДАХ (% РЕШЕНИЙ)** ИСТОЧНИК: РОСПРИРОДНАДЗОР.




— регулирование —

В марте ради поддержки промышленности в условиях экономического шока, связанного с санкциями и торговыми ограничениями против РФ из-за ее военной операции на Украине, срок подачи заявок на получение комплексного экологического разрешения для объектов первой категории негативного воздействия на окружающую среду (НВОС), входящих в топ-300 загрязнителей (и ответственных за 60% суммарных выбросов и сбросов загрязняющих веществ в РФ), был сдвинут на два года — с 31 декабря 2022 года на 31 декабря 2024 года. Парадоксальным образом этот сдвиг поставил топ-загрязнителей в более привилегированное положение по отношению к остальным владельцам объектов первой категории НВОС: теперь первым до конца 2024 года нужно только подать заявку на КЭР, а вторым к этому сроку придется получить разрешения.

Всего КЭР обязаны получить 7 тыс. объектов первой категории НВОС. Добровольно КЭР можно получить и для объекта второй категории — при наличии отраслевых информационно-технических справочников по наилучшим доступным технологиям. Однако даже за вычетом загрязнителей из топ-300 процесс получения КЭР российскими компаниями, по обработанным «Ъ-Регенерацией» публичным данным, не отличается высокой интенсивностью ни со стороны госорганов, ни со стороны бизнеса. Значительная часть компаний вместо КЭР продолжает получать разрешения на выбросы и сбросы в прежнем порядке, а из тех, кто все же подал заявку на КЭР, успеха пока добивается лишь каждое пятое предприятие.

В основе анализа лежит сбор информации об обращениях за КЭР и их результатах со страниц межрегиональных управлений Росприроднадзора официального сайта федеральной службы. Всего с 2019 года подано 402 заявки на получение КЭР, а выдано 75 разрешений (данные на 2 июня), то есть вероятность получения КЭР составляет около 19%. В 2019 году было принято всего 16 заявлений и все они были удовлетворены. Тогда для согласования КЭР требовалась процедура государственной экологической экспертизы, но в начале 2020-го эту норму отменили. Заявка с прилагаемыми к ней материалами направляется в межрегиональное управление Росприроднадзора и рассматривается по принципу «единого окна». В процедуре помимо Росприроднадзора участвуют Минприроды, Минпромторг, Роспотребнадзор, Росрыболовство и Росводресурсы. Уже в 2020 году из 100 объектов, прошедших эту процедуру, КЭР получили только 9, в 2021-м из 252 заявок достойными КЭР оказались только 44. В 2022-м к 1 июня принято 34 заявки, а выдано 6 разрешений.

Чаще всего за КЭР обращались в Южно-Сибирское межрегиональное управление Росприроднадзора — 32 раза. Это же управление выдало больше всего КЭР — 23. Больше всего отказов в выдаче КЭР — в Северо-Уральском межрегиональном управлении и Южно-Уральском межрегиональном управлении — по 13. По данным «Ъ-Регенерации», наибольшее влияние на выдачу комплексного экологического разрешения оказывает наличие в составе материалов заявки расчета нормативов допустимых сбросов и расчета технологических нормативов сбросов. Предприятиям, которым необходимо нормировать сброс сточных вод, получить КЭР гораздо сложнее. Это связано с необходимостью соблюдения нормативов допустимого воздействия на водные объекты и отсутствием механизма учета вкладов предприятий в загрязнения одного водохозяйственного участка.

Для компаний подготовка заявки на КЭР — это сложная и дорогостоящая работа, требующая большого организационного и временного ресурса. В нее входят: инвентаризация источников выбросов, расчет нормативов выбросов и сбросов для веществ первого и второго классов опасности, технологических нормативов, нормативов образования отходов и лимитов на их размещение, подготовка и одобрение межведомственной комиссией программы повышения экологической эффективности. Также в комплект входят проект программы производственного экологического контроля, программы создания системы автоматического контроля и мониторинга состояния и загрязнения окружающей среды на объектах размещения отходов.

Из-за сложной процедуры подготовки заявки и ее согласования предприятия не спешат получать новый документ — большинство продолжают обращаться за разрешениями на сбросы, выбросы и размещение отходов «по-старому». Учитывая неспешность предприятий в подготовке заявок, основная работа по их рассмотрению у Росприроднадзора еще впереди, и не исключено, что большинство будет подано в конце 2024 года. По данным «Ъ-Регенерации», пока предприятия, эксплуатирующие объекты первой категории, которые не попали в список топ-загрязнителей, надеются на пропорциональную отсрочку подачи заявки.

**Ирина Демина,**
**«Профессиональный экологический консалтинг»;**
**Олег Сапожков**

# Суждение вместо штрафа

— регулирование —

**Минприроды готовит эксперимент по выдаче Росприроднадзором участникам рынка мотивированных мнений о соответствии их работы в рамках инвестпроектов требованиям природоохранного законодательства. Одобрение службы призвано избавить бизнес от дальнейших претензий контролеров. За счет этого чиновники рассчитывают на заметное сокращение числа надзорных мероприятий и переход компаний к самостоятельному экологическому аудиту. Бизнес же хочет избежать ошибок в проектной документации, штрафных санкций и сократить сроки получения разрешений и ввода объектов в эксплуатацию. Проект нового положения о Росприроднадзоре предполагал начать эксперимент 1 мая, но этого не произошло: до его запуска служба и рынок хотят провести пилотный проект, чтобы снять все вопросы к практическому применению нового порядка.**

ЭМИН ДЖАФАРОВ

В декабре 2021 года глава «Деловой России» Алексей Репик на встрече с президентом обозначил потребность бизнеса в распространении опыта Федеральной налоговой службы (ФНС) на другие контрольно-надзорные ведомства. В феврале текущего года на встрече президента с членами «Деловой России» глава совета директоров «Абрау-Дюрсо» Павел Титов вновь поднял вопрос о необходимости проведения консультаций и предоставления мотивированного мнения контрольно-надзорных органов. Предприниматели предложили провести пилотный проект на базе Росприроднадзора. Идею поддержали вице-премьер Виктория Абрамченко и глава Росприроднадзора Светлана Радионова.

По проекту положения, подготовленному после Минприроды, компании в порядке эксперимента могут обратиться к ее чиновникам за мотивированным суждением о соответствии своих инвестиционных проектов требованиям законодательства. Схожий подход реализован в ФНС. Наличие мотивированного мнения службы по налоговым вопросам избавляет бизнес от налоговых претензий, если его действия не вызывали возражений ФНС.

## Муки нормотворчества

Проект постановления правительства, утверждающего положение о проведении эксперимента на базе Росприроднадзора, был опубликован Минприроды на regulation.gov.ru 20 апреля. Документ получился крайне общий, не регламентирующий ни темы консультаций службы, ни их результат — что, в какие сроки и в каком виде получит компания. Впрочем, цели эксперимента, одна из которых «консультирование о соответствии новых инвестпроектов требованиям законодательства РФ в сфере природопользования и в области окружающей среды», в проекте положения обозначены, а участники — Росприроднадзор и его территориальные органы и подведомственные организации, а также юрлица и индивидуальные предприниматели — перечислены. Участие добровольное, на основании соглашения между службой и компанией по письменной заявке последней, методические рекомендации для эксперимента предполагается разработать и вынести в отдельный документ. Срок эксперимента заявлен с начала мая 2022 года по конец мая 2023 года, после чего до начала октября 2023 года Минприроды, Росприроднадзор и Минэкономики должны были оценить его результаты и решить, продолжать его или сворачивать.

В сроки уложиться не удалось, но работа над нормативкой продолжается и доработанный документ вскоре появится — этого, в частности, требует поручение президента от 26 апреля по итогам встречи с членами «Деловой России». Проект должен быть дополнен описаниями процедуры подготовки и направления мотивированного мнения о соблюдении законодательства, правильности расчета экологических платежей, механизмов информационного взаимодействия службы и рынка и порядка проведения анализов и обследований. Концепцию нового положения Росприроднадзор представил своему общественному совету и одному из комитетов Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП), предложив последнему вносить идеи по его детализации.

На момент выхода номера часть новых правок уже широко обсуждалась в компаниях. В частности, сроки его старта переносятся на начало июля, в документе должен появиться сам термин «мотивированное мнение», базовый принцип работы которого прописан в законе «Об обязательных требованиях в РФ» — по нему деятельность предприятия в согласии с официальными разъяснениями обязательных требований не может считаться нарушением. Мотивированное мнение будет формироваться на основании заявок предприятий. Служба получит право запросить у заявителя дополнительную информацию или проведение инструментального обследования. Но добровольность участия в эксперименте предполагает возможность отказа. Тогда мотивированное мнение будет содержать указание, что оно подготовлено без запрошенной информации и исследований.

Предполагается, что в эксперименте смогут принимать участие только крупные природопользователи (эксплуатирующие объекты I и II категорий, объекты соглашения о ГЧП и МЧП, участвующие в нацпроекте «Экология», градообразующие организации), а процедура будет бесплатной, кроме случаев, когда необходимо провести лабораторные исследования. Как стало известно «Ъ-Регенерации», к ним Росприроднадзор планирует привлекать лишь подведомственное ФГБУ «Центр лабораторного анализа и технических измерений» (ЦЛАТИ). Исследования других аккредитованных лабораторий учитываться не будут. Напомним, ФГБУ ЦЛАТИ проводит отбор проб и лабораторные исследования в рамках федерального экологического надзора. Оно на безальтернативной основе участвует в обследованиях территорий для нацпроекта «Экология» и проводит лабораторные исследования, консультации и подготовку документации по заказу предприятий на договорной основе.

## Ожидания и возможности

По закону «О государственном и муниципальном контроле (надзоре)» госконтролеры должны обеспечивать приоритет профилактики над контролем, а консультации — одна из ее форм. Представители бизнеса рассчитывают, что подтверждение Росприроднадзором соответствия новых инвестпроектов нормам природоохранного законодательства ускорит их реализацию за счет отсутствия ошибок в проектной документации, штрафных санкций, сокращения сроков получения разрешительных документов и ввода объектов в эксплуатацию.

По данным «Ъ-Регенерации», одно из предложений РСПП состоит в том, чтобы до госэкоэкспертизы (ГЭЭ) проводилась предварительная. Результатом такой предэкспертизы по замыслу промышленников и должно быть мотивированное мнение Росприроднадзора. Сейчас аналогичные платные услуги по проведению предварительных экспертиз в строительстве оказывает ФАУ «Главгосэкспертиза России» — устранение недостатков, указанных в ее заключении, позволяет получить акт о соответствии проекта требованиям закона. Статус же предварительной экоэкспертизы ничем не урегулирован, и для экспертов ГЭЭ, независимый статус которых является принципиальным, заключение предварительной экспертизы или ликвидация указанных в ней недостатков не подтверждают отсутствие у проекта проблем. Впрочем, и заключение ГЭЭ не гарантирует получение мотивированного мнения Росприроднадзора об отсутствии у проекта недостатков. В результате надежды на то, что предэкспертиза без решения этой коллизии сократит запуск инвестпроектов, могут оказаться иллюзорными.

Один же из самых сложных вопросов эксперимента —балансировка функций Росприроднадзора-консультанта и Росприроднадзора-контролера. Запрос консультации не должен стать источником информации о нарушениях контролируемых лиц (и последующих проверок и штрафов). Но обеспечить это на практике непросто, беспокоятся промышленники. По данным рынка, Росприроднадзор, в частности, настаивает, что на вред жизни и здоровью граждан и чрезвычайные ситуации служба будет реагировать без учета «экспериментального» характера обмена информацией с компаниями. По данным «Ъ-Регенерации», чтобы пройти тонкие места на практике, Росприроднадзор заключил соглашение с «Норникелем» о пилотном эксперименте в компании для доработки его дизайна. Источники в компании, впрочем, пока не вполне понимают, в чем конкретные цели службы в рамках пилота. «Ъ-Регенерация» будет следить за развитием событий.

**Ирина Демина,**
**«Профессиональный экологический консалтинг»;**
**Олег Сапожков**

регенерация

# «Стремление к устойчивости потребует дополнительных усилий»

Первый вице-президент Газпромбанка **Наталья Третьяк** рассказала «Ъ-Регенерации» о том, на какой вектор устойчивое развитие выходит сегодня, и какова роль банков в его реализации.

— интервью —

ПРЕДОСТАВЛЕНО ПРЕСС-СЛУЖБОЙ ГАЗПРОМБАНКА

**— За последние несколько месяцев мир изменился, и, возможно, безвозвратно. По вашему мнению, остается ли приверженность принципам устойчивого развития актуальной в текущей ситуации мировой нестабильности?**

— Текущая геополитическая ситуация не отменяет тех глобальных трендов, которые сложились в мире за последние 30 лет, начиная с Саммита Земли 1992 года в Рио-де-Жанейро. В 2021–2022 годах Межправительственной группой экспертов по изменению климата был подготовлен Шестой оценочный доклад — документ, объединяющий в себе практически всю накопленную информацию об изменении климата. В последней опубликованной части доклада содержатся гораздо более негативные прогнозы, чем были представлены ранее: имеется серьезный риск нарушения продовольственной безопасности, под угрозой жизнь и здоровье людей в некоторых регионах мира. Реализация экологических рисков приведет к социальным и экономическим проблемам.

Вследствие этого вызывает волнение стратегия отказа от глобального сотрудничества в сфере науки, технологий, промышленности. Устойчивое развитие — это прежде всего принципы общемирового блага, справедливости, безопасности и равных возможностей. Несмотря на сегодняшнее отсутствие кооперации между странами, климатические цели стран не были пересмотрены. Таким образом, за текущим временным затишьем можно ожидать активный возврат к решению проблем, которые с каждым днем становятся все более ощутимыми.

**— Ранее можно было считать, что зарубежные инвесторы и компании были основным двигателем «устойчивой» повестки в России. Согласны ли вы с этим и какая сейчас ситуация в связи с прекращением их деятельности в России? Кто станет главным «проводником» практик устойчивого развития?**

— В России одним из главных драйверов, обеспечивающих инфраструктуру ESG, стало государство. Этим отличается характер развития этого направления у нас от международной практики, где основными драйверами выступали инвесторы и негосударственные объединения. Приостановление деятельности многих западных компаний, в том числе международных рейтинговых агентств, консалтинговых и аудиторских компаний, которые являлись важными двигателями «устойчивой» повестки в России, осложняет ситуацию, но ненадолго. Потребуется время на расширение компетенций и конкуренции среди национальных специалистов, но этот вопрос будет решен.

Однако нельзя говорить, что все усилия по отношению к окружающей среде, обществу и стандартам управления предпринимались компаниями и государством исключительно под давлением зарубежных организаций. Не стоит забывать, ради кого происходит это глобальное переосмысление — прежде всего это наши дети, подрастающее поколение, которые будут жить в том мире, который мы им оставим. Кроме того, активному поколению потребителей-миллениалов важно знать, насколько компания, товарами или услугами которой они пользуются, обеспокоена глобальными проблемами мира.

**— Для молодежи миссия и ценности компании, особенно в сфере экологии и социальной ответственности, становятся одними из ключевых при выборе будущего места работы. Что делает банк как работодатель для привлечения молодых талантов?**

— В текущем высококонкурентном мире выиграют те, кто сможет сформировать команду сильных кадров — единомышленников, которых будет объединять не только совместная работа, но и единые ценности, тех, кто будет понимать и разделять миссию организации. По моему мнению, которое подтверждают различные независимые рейтинги, Газпромбанк — это уникальная система, позволяющая раскрыться и постоянно развиваться талантливым людям. Для этого банк активно развивает корпоративную культуру, предоставляет удобные условия работы, понятные карьерные траектории и развивает направления, которые делают частную и рабочую жизнь сотрудников лучше. В общей сложности в банке уже внедрено 23 такие программы, направленные на поддержку сотрудников в ресурсном состоянии и повышение продуктивности.

В банке стараются создать для сотрудников такую рабочую среду, которая позволит им реализовать свой потенциал в меняющихся условиях, и это уже дает результат: сегодня в кадровом составе банка более четверти занимает молодежь (сотрудники до 35 лет), и этот показатель растет.

**— Новые финансовые технологии заметно расширили возможности доступа населения к финансовым услугам. Считается, что в будущем эти изменения будут иметь решающее значение для развития всего финансового сектора и открывают новые возможности для решения в том числе социальных проблем. Каковы видение и стратегия банка по данному вопросу?**

— По усредненным подсчетам, около 1,7 млрд человек во всем мире не имеют доступа к официальной финансовой системе, поэтому мы, как банк, убеждены, что расширение доступа к финансовым услугам необходимо рассматривать как часть социальной ответственности.

За последнее время банк сильно расширил линейку продуктов, которые позволяют получить финансовые услуги из любой точки мира, где есть интернет-покрытие, так как оформить их можно онлайн в режиме реального времени. Также банк активно развивает возможность дистанционного обслуживания клиентов на дому, что особенно востребовано среди пожилых людей и лиц с ограниченными возможностями. Кроме того, в банке был недавно запущен проект по финансовой грамотности, обеспечивающий защиту населения от рисков потери средств вследствие ограниченного доступа к финансовой информации.

Все чаще в банке используются технологии искусственного интеллекта и машинного обучения в качестве инструментов для принятия непредвзятых и максимально эффективных решений. Развитие данного направления является одним из ключевых и долгосрочных трендов формирования финансового сектора нашей страны.

**— Сегодня многие эксперты утверждают, что для компаний внутри ESG-повестки акцент сместился на социальные факторы. Согласны ли вы с этим?**

— Для Газпромбанка социальная повестка всегда была и будет одним из важнейших элементов благополучия и устойчивости организации. Острота социальных вопросов значительно выросла после двух лет постоянных кризисов, что требует дополнительных усилий от компаний по поддержке наименее защищенных слоев населения.

С другой стороны, экологические вопросы, особенно проблемы, связанные с изменением климата, не утратили своей срочности и актуальности. Компаниям и правительствам стран предстоит выдерживать сложный баланс между предотвращением социальных кризисов и достижением обозначенных целей в рамках энергоперехода.

**— Энергетический переход потребует больших финансовых ресурсов, которыми не обладает ни одно государство. Какую роль в переходе должны сыграть частный капитал и финансовый сектор?**

— Текущий четвертый энергетический переход является одним из наиболее важных компонентов в борьбе с изменением климата. В течение следующих 10–15 лет мы столкнемся с новой промышленной и коммерческой трансформацией, и многое в этой трансформации нам придется делать принципиально по-новому. Отраслям необходимо будет постепенно внедрять новые технологии и бизнес-модели, которые позволят им стать более «зелеными» или даже углеродно нейтральными.

Безусловно, энергетический переход потребует очень больших капиталовложений как со стороны финансового сектора, так и со стороны частного капитала. Банк видит свою ответственность в том, чтобы сохранить существующие и создать новые технологические компетенции, востребованные в низкоуглеродной экономике, поддержать и защитить существующих национальных чемпионов, в том числе в сырьевом секторе, и встроиться в механизмы государственной поддержки проектов развития.

**— За последнее время в рамках климатической повестки особое внимание было уделено финансированию угольной отрасли. Какова позиция банка в этом вопросе?**

— Портфель банка включает большой спектр клиентов и проектов из углеродоемких отраслей. При отказе от сотрудничества с ними возникают не только финансовые риски — резкий отказ от поддержки добывающих компаний принесет существенный вред благосостоянию населения. Поэтому, говоря об аппетите к финансированию проектов устойчивого развития, важно выбрать взвешенный подход с учетом специфики национальной экономики и социальных рисков.

Газпромбанк не заявлял об отказе от «недостаточно зеленых» клиентов, а всегда говорил о готовности пройти процесс энергоперехода вместе с ними, помогая достичь климатических целей осознанно. Каждый сектор экономики должен тщательно работать над созданием собственного уникального плана по достижению нулевого выброса углерода. Уголь по-прежнему является одной из основных составляющих энергетической безопасности страны, и наша задача как ведущего финансового института помочь ему превратиться из потенциально проблемного актива в эффективное решение для улучшения качества жизни наших граждан.

С другой стороны, много лет банк последовательно инвестирует в создание инфраструктуры для возобновляемой энергетики, а также содействует процессу формирования углеродного регулирования в России, законодательства в области климата. Кроме того, банк является одним из организаторов Оператора реестра углеродных единиц, который будет запущен в сентябре этого года.

**— Считается, что банковский сектор консервативен, при этом мир меняется с потрясающей скоростью, и Газпромбанку, кажется, удается следовать актуальным трендам и справляться с кризисами. Что нужно делать, чтобы оставаться лидером?**

— На самом деле, это не секрет. Главная ценность банка — это люди и экспертиза, которую они аккумулируют. Мы ценим команду, которая на сегодняшний день сложилась в банке и способна профессионально реагировать на вызовы любой сложности. Не менее важным является выстраивание долгосрочных и доверительных отношений с клиентами и партнерами, которые понимают и поддерживают наши цели, разделяют ценности.

# Вся власть устойчивым

— управление —

**Должность директора по устойчивому развитию все чаще появляется в компаниях, но не всегда эти люди наделены необходимыми полномочиями, чтобы действительно повлиять на ESG-трансформацию в компаниях. Это существенно тормозит соответствующий прогресс. В идеале директора по устойчивому развитию должны входить в совет директоров компаний и влиять на широкий круг вопросов: от финансов до работы с поставщиками и найма персонала.**

GETTY IMAGES

Компании включаются в гонку за высокими ESG-показателями. Это увеличивает спрос на руководителей, способных их достичь, грамотно организовав соответствующие процессы. В корпорациях все чаще появляются директора по устойчивому развитию (CSO — chief sustainability officer). В 2020–2021 годах их было назначено столько же, сколько за предыдущие восемь лет, говорится в отчете PwC и Strategy& (подразделение стратегического консалтинга PwC) «Уполномоченный директор по устойчивому развитию. Ключ к сохранению доверия и конкурентоспособности». Аналитики исследовали 1640 глобальных корпораций и выяснили, что восемь из десяти из них назначили такого руководителя.

Между динамикой ESG-показателей и наличием в корпоративной структуре позиции директора по устойчивому развитию существует прямая корреляция. В отчете приводятся исследования ESG-рейтинга Definitive для 1455 компаний из разных секторов. Только в 6 (2%) из 368 компаний, получивших самый высокий рейтинг (A), не было официальной должности CSO. В группе B она отсутствовала у 13% компаний, в группе C — у 15%, в группе D — у 16%.

## На разных орбитах

Далеко не во всех компаниях CSO обладает достаточными полномочиями, чтобы эффективно решать связанные с ESG-повесткой задачи, отмечают в PwC и Strategy&. В первую очередь речь идет не о руководителях, сосредоточенных на устойчивом развитии как таковом, а о тех, кто работает над ним в контексте корпоративной социальной ответственности или функций в области охраны труда, техники безопасности, окружающей среды и т. д. Примерно 50% CSO находятся на два или более иерархических уровня ниже первых лиц компании и ограниченно влияют на преобразования в области устойчивого развития. В отчете PwC и Strategy& таких директоров называют «лайт CSO».

Заметны и отраслевые различия. Больше всего CSO, наделенных широкими полномочиями на уровне топ-менеджмента компании, насчитывается в производстве потребительских товаров (50%). Возможно, это связано с повышенным вниманием СМИ и потребителей к сектору. В химической отрасли и нефтегазовом секторе 45% уполномоченных директоров по устойчивому развитию. Минимум их в машиностроении и электронной коммерции — 17% и 14% соответственно, а доля «лайт CSO» в этих секторах высока — 46% и 77%.

По мнению PwC и Strategy&, вес и роль CSO в корпоративной структуре будут расти. Если в 2016 году 9% таких директоров входило в топ-менеджмент компаний, то в 2021-м — 28%. Чем выше их позиция, тем больше возможностей влиять на все стратегические решения. Только так они могут обеспечить реальную ESG-трансформацию компании. CSO должны очень хорошо понимать бизнес-задачи, особенно то, как устойчивость и прибыльность дополняют или противоречат друг другу. Поскольку ESG-трансформация пронизывает все аспекты деятельности: от закупок сырья до привлечения инвесторов, отраслевым руководителям приходится быть хорошими коммуникаторами, объединяя людей из разных подразделений.

## Курс на стратегию

Когда ESG-повестка вышла за пределы офисов международных инвесткомпаний, став главной темой деловых мероприятий, в России можно было наблюдать не рост числа директоров, а «доименование» их должностей, говорит первый заместитель исполнительного директора Ассоциации менеджеров Вадим Ковалев. «В первую очередь директоров по КСО, устойчивому развитию, а иногда даже по коммуникациям. Общее количество таких позиций, по нашей оценке, увеличилось несущественно. Что и говорить, нефинансовую отчетность готовит только пятая часть компаний из тех, кому бы это следовало делать. Следовательно, там не ведется системная работа по устойчивому развитию и нет профильного управленческого звена. Функции директора или менеджера по устойчивому развитию (или то, что под этим понимается) зачастую выполняют специалисты по PR, GR и даже охране труда»,— поясняет он.

Но у российских компаний, активно внедряющих ESG-практики, руководители по устойчивому развитию имеют высокое положение в корпоративной иерархии. «В 2015 году была создана Дирекция по охране труда, промышленной безопасности, экологии и устойчивому развитию. Вопросы ESG всегда были на повестке не только менеджмента, но и совета директоров „Полюса“,— рассказывает вице-президент по охране труда, промышленной безопасности, экологии и устойчивому развитию компании „Полюс“ Александр Кручинин.— В 2021 году мы выделили „Устойчивое развитие“ в отдельную дирекцию внутри вышеназванного блока — ввели должность директора по устойчивому развитию и увеличили штат вдвое. Параллельно совет директоров „Полюса“ рекомендовал ввести должность вице-президента по охране труда, промышленной безопасности, экологии и устойчивому развитию, который подчиняется генеральному директору, что и было сделано в этом году».

«Я пришла на должность директора по устойчивому развитию РУСАЛа в середине 2021 года — в момент, когда она появилась,— рассказывает директор по устойчивому развитию, член исполнительного комитета (правления) компании РУСАЛ Ирина Бахтина.— Мне доверили создать полноценную дирекцию, которая объединила функции, ранее разбросанные по другим подразделениям: промышленную экологию, климатическое регулирование, охрану труда, промышленную безопасность, социальную политику, нефинансовую отчетность. К ним добавились проектный офис ESG-трансформации и координация широкой сети уполномоченных по этике на предприятиях. Дирекция по устойчивому развитию выступает центром экспертизы, оказывающим методологическую поддержку другим подразделениям бизнеса в части внедрения ESG-стандартов».

В последнее время роль CSO претерпела заметные изменения, отмечает директор центра устойчивого развития бизнеса «Сколково» Елена Дубовицкая: «Ранее повестка ограничивалась экологическими вопросами или вопросами в сфере корпоративной социальной ответственности. Это объясняет опыт, которым обладают многие из сегодняшних CSO: PR, коммуникации, GR, HR, экология. Сегодня эта роль является более стратегической, комплексной, затрагивающей все ключевые бизнес-процессы организации».

Ирина Бахтина считает правильным включение CSO в состав топ-менеджеров и совет директоров компании: «Я вошла в состав правления компании через четыре недели после своего назначения директором по устойчивому развитию и представляю коллегам-управленцам на согласование все документы долгосрочного стратегического планирования, оценки рисков, проекты политик и регламентов в сфере ESG. Кроме того, с первого же дня работы я взаимодействую с членами советов директоров РУСАЛа и En+ Group. Такой подход позволяет эффективно и на должном уровне обсуждать и принимать программы бизнеса, составляющие основу ESG-трансформации, и обеспечивать качественное, заинтересованное их внедрение».

## Антикризисный ESG

Текущий геополитический кризис отразился и на функционале CSO в российских компаниях. «В ближайшее время роль директора по устойчивому развитию может сдвинуться в сторону антикризисного управления»,— считает Елена Дубовицкая. По словам Ирины Бахтиной, ключевая задача сейчас — сохранение или, как минимум, «неухудшение» достигнутых компанией высоких показателей. Меняются не только правила игры на внешних рынках сбыта, инфраструктура раскрытия и заверения ESG-данных, поставщики, подрядчики, но и покупатели и их требования. С одной стороны, это требует внесения корректив в стратегические пяти- и десятилетние планы ESG-трансформации, с другой — дополнительных усилий в части аккредитации и обучения новых поставщиков, согласования с клиентами новых подходов к заверению и подтверждению раскрываемых вне международных рэнкингов и индексов ESG-данных.

По словам Вадима Ковалева, с началом украинского конфликта сменился фокус внимания CSO. Например, в марте многие компании концентрировались на сохранении ментального и эмоционального здоровья сотрудников. Сокращаются бюджеты на ESG-программы. Александр Кручинин говорит, что усилилось взаимодействие по кросс-функциональным направлениям: проектирование, строительство, так как не все одобренные ранее технологии и оборудование доступны.

Важность позиции CSO в российских организациях не снижается. «Никто не отменял цели устойчивого развития, которые приняли почти 200 стран,— поясняет Вадим Ковалев.— Часть из них — наши экономические партнеры. Бизнесу придется принимать правила и требования к устойчивому развитию и ESG на новых рынках. Это потребует компетентных специалистов. Никто не отменял и рекомендаций ЦБ эмитентам раскрывать ESG-информацию в годовом отчете. В условиях турбулентности, уменьшения числа инвесторов, сжатия рынков, растущей социальной напряженности бизнес должен реагировать. Без опытных управленцев не обойтись».

Между тем российские банки и компании начинают удалять свои годовые отчеты из публичного доступа. Мониторинг компаний, входящих в ESG-рэнкинг RAEX-Europe, выявил, что ESG-данные ряда его участников стали недоступны. В том числе нефинансовая отчетность не обнаружена на сайтах ВТБ и «Сбера», а также «РусГидро», «Транснефти», ОМК, СИБУРа, «Газпром нефти». «Мы не знаем, станет ли закрытость бизнеса долгосрочной тенденцией, но на позициях компаний в ESG-рэнкинге она отразится уже в ближайшее время»,— заключают в RAEX-Europe.

**Наталья Горова**

регенерация

# Эволюция благополучия

В основе любого бизнес-процесса стоит человек. В современном бизнесе состояние здоровья и психоэмоциональная составляющая работников напрямую связаны с эффективностью, конкурентоспособностью и экономическими показателями компании. Управление состоянием сотрудников — это инвестиция в долгосрочный успех бизнеса, которая приносит измеримый результат практически сразу.

DWI OBLO / REUTERS

— управление —

Масштабы стресса и следующего за ним выгорания в современной рабочей среде приобрели невероятных размах. По данным Gallup, еще до пандемии COVID-19 76% американских работников показывали ту или иную степень выгорания, а уровень негативных эмоций работающих людей растет последние десять лет. Но в год пандемии вовлеченность сотрудников во всем мире снизилась на два процентных пункта, до 20%, и все большее число работников жаловались на повышенную тревожность и стресс. В России проблема тоже довольно острая: 33% населения страны считают стресс основной причиной болезней.

Все сильнее осознают последствия стресса и компании. Он приводит к значительным потерям финансовых ресурсов и производительности. Прежде всего снижается вовлеченность сотрудников, они реже появляются на рабочем месте и активнее ищут новую работу, растет число конфликтов и других проблем в коммуникации. Проявления этих симптомов побуждают компанию обратить внимание на самих людей, их состояние, поведение и атмосферу в коллективе. Так возникают инициативы, популярно обозначенные в российской корпоративной среде несколько лет назад как забота о благополучии, или well-being.

Можно выделить несколько этапов, которые проходят компании, развивая понимание благополучия в командах. Их можно выделить, опираясь на научные модели уровней сознания или логик, по которым действуют лидеры. Данные об изменении восприятия и поведения по мере увеличения сложности человеческого сознания исследуются, например, доктором философии Биллом Торбертом, американским психологом Робертом Киганом и другими учеными. Эти модели помогают структурировать и описать условные типы развития культуры заботы в компании, которые во многом определяются уровнем сознания лидеров, качественной экспертизой человеческого устройства и практиками развития потенциала.

### Организации вне современного контекста

На этом этапе компании не осознают проблем, связанных с состоянием людей. Здесь выражены сильная иерархия и антинаучные устойчивые стереотипы вроде «стресса не существует», «мужчина должен быть сильным», «эмоции — для слабых». В основном это региональные компании, бюрократии, политические структуры с ригидной культурой, закольцованные на одного или нескольких руководителей. Здесь получают деньги из бюджета вне зависимости от результатов своей деятельности или имеют обусловленный связями доступ к ресурсам.

Такие организации встречаются все еще часто. Установки и мыслительные модели их лидеров не позволяют позаботиться о команде и адаптироваться к новой экономике. В таких компаниях нет запроса на изменения, и на развитие культуры они смотрят как на бесполезную или даже вредную трату денег.

### Традиционные организации

Основной актив таких компаний — связи и место в устоявшейся социальной иерархии, а цель — увеличение финансового результата. Поэтому лишь некоторые сотрудники воспринимаются как ценные. Такие компании полностью сфокусированы на продвижении и власти руководителей и продаже своего продукта через связи руководителей. Продукт при этом может быть не самым конкурентоспособным.

На фоне удаленки даже такие компании начинают осознавать проблему. В основном для них она выглядит как нехватка квалифицированных сотрудников: кадры, которые могут показывать результат, увольняются, болеют. А на их освободившиеся места среди высококвалифицированных людей большого спроса нет.

Запуская инициативы по well-being, руководство чаще мотивировано тем, чтобы сплотить коллектив, проявить патерналистскую заботу о сотрудниках или чему-то их научить, раз уж все это делают. Такие компании фокусируются на внешних изменениях и очень поверхностной работе над состоянием: спортзал, страховка, врачи.

Исполнители инициатив заботы о коллективе действуют для галочки и редко доходят до существенных изменений в состоянии сотрудников или качестве их взаимодействия. Руководители и HR опасаются, что обсуждение состояния сотрудников или инструменты, которые напрямую обращают внимание на него, подорвут статус-кво и будут опасны в текущей культуре иерархии. Они очень осторожно могут попробовать что-то новое (например, психотерапию и осознанность), но не понимают влияния этих практик на коллектив, механизмов развития культуры в компании и будут склонны воспринимать любую внутреннюю работу как малозначимую и финансово затратную.

Работа в компании на этом уровне все еще очень трудна для чувствительного (менее травмированного, психически более здорового) человека, так как ее культура игнорирует важные аспекты реальности и не пытается адаптироваться к важным социальным сдвигам последних десятилетий.

Крайне важно поощрять такие изменения снизу и пытаться их реализовать в рамках своего влияния в организации. В итоге благодаря отдельным людям в компании появляются культурные островки, которые отличаются нормами и представлениями от общей обстановки. С опорой на них компания сможет эволюционировать на следующий уровень операционной эффективности и, что более важно, внимательности к сотрудникам.

### Эффективные организации

Основная ценность и актив таких компаний — конкурентоспособный продукт. Проявленный в культуре акцент на эффективность и результативность помогает в какой-то момент увидеть роль всех сотрудников в успехах компании, а не только лоббистов или суперзвезд. Так отдельные руководители начинают осознавать важность состояния людей и опыта, который в состоянии создать компания для сотрудников.

Этот опыт включает в себя буквально все взаимодействия сотрудников с компанией: от возможности участвовать в значимых проектах до качества кофе в офисе.

с23

# Бизнес в разнообразии

— тенденции —

**Разнообразие и инклюзия — культура равных возможностей для разных людей, которая развивается в международных компаниях уже несколько десятилетий, в последние годы получила новый импульс развития и еще большую значимость. Отсутствие дискриминации, комфортная коммуникация для представителей разных гендеров, ориентаций, рас, национальностей, вероисповеданий, людей с особенностями здоровья и развития не только оправданно с точки зрения этики и общечеловеческих ценностей о справедливости, но и имеет явные преимущества для бизнеса. Инклюзивные компании выигрывают благодаря инновациям, эффективности команд, улучшению репутации.**

GETTY IMAGES

В узком понимании инклюзивная повестка адресована только людям с различными формами инвалидности, но в реальности к целевой аудитории инклюзивных инициатив относят более широкий сегмент аудитории. Такие практики распространяются на тех, кто говорит на другом языке и имеет иной, отличный от распространенного в данном социуме культурный, образовательный и/или профессиональный опыт. Инклюзия затрагивает беременных, детей и пожилых людей, ветеранов войн, мигрантов, людей с разной религиозной, национальной и этнической принадлежностью, бездомных, а также людей, которые по каким-то причинам временно оказались в уязвимых или маломобильных группах — из-за болезней, травм, операций или особого семейного статуса (например, родители с детскими колясками). Часто в бытовой и социальной жизни людей с инвалидностью сопровождает кто-то из родственников или специалистов — тем самым группы, которым необходима инклюзивная среда, значительно расширяются.

Люди из уязвимых групп часто оказываются неучтенными в коммуникациях, сталкиваются с дискриминацией при приеме на работу или обслуживании, с физическими ограничениями на улицах и в магазинах, с трудностями при использовании сайтов и мобильных приложений. Из-за игнорирования потребностей и особенностей этих людей значительная часть аудитории ежедневно оказывается в ситуации ограничения действий и возможностей, что отражается на их потребительском поведении и влияет на экономическую ситуацию в целом.

Культура разнообразия и инклюзии в компаниях включает учет потребностей и особенностей разной аудитории, предоставление равных и справедливых возможностей, создание доступной и комфортной среды и онлайн-инфраструктуры как внутри компании, так и для своих клиентов.

### DEIA как часть бизнес-стратегии

В последние годы D&I не только увеличила значимость присутствия в мире, но и удвоила количество букв в аббревиатуре, превратившись из D&I в DEIA (Diversity, Equity, Inclusion & Access — «разнообразие, равенство, вовлеченность и доступ»). С одной стороны, DEIA — это новый взгляд на то, что представляет собой идеальное пространство — комфортное и доступное для разных аудиторий, с другой — человекоцентричный подход, который регулирует все процессы и изменения в бизнесе и обществе.

Важно, что DEIA вписывается не только в социальное направление ESG — повестка оказывает влияние на все бизнес-процессы компании: от найма сотрудников до проектирования рабочих пространств в офисах и формирования меню в столовой. Инклюзивность в бизнесе — это также инфраструктура, товарное предложение, дизайн, доступность, цифровая этика коммуникаций, дополнительные услуги — все, что позволяет сотрудникам или клиентам чувствовать себя комфортно при взаимодействии с компанией.

Значительную роль в развитии инклюзивности внутри компании играют HR-лидеры, которые вовлечены в решение большого числа вопросов: от найма и формирования позитивного опыта сотрудников на всех этапах EJM (Employee Journey Map) до защиты обновленных дизайн-проектов рабочих пространств на замену стрессовым openspace и hot-desking планировкам.

Инвалидность затрагивает около 15% населения мира — каждый седьмой человек на Земле живет с одной из форм инвалидности. При этом, по оценкам Всемирного экономического форума, только 4% компаний в мире нацелены на формирование рабочих предложений для таких людей. По данным Росстата, в 2020 году в России уровень безработицы людей с инвалидностью в трудоспособном возрасте достигал 21,4% против 6% в целом среди трудоспособного населения. Часто раскрытие статуса инвалидности в заявлении приводит к отказу рассматривать кандидатуру соискателя независимо от его уровня образования и профессиональных навыков. Уменьшить негативное влияние можно за счет слепого отбора резюме (без информации о возрасте, поле и других персональных данных кандидата) или же экспериментов с «тайным соискателем», в которых участвуют люди с инвалидностью.

### Культура для бизнеса

Наряду с однозначными этическими преимуществами внедрение принципов DEIA в бизнес-процессы компаний ведет к улучшению репутации, увеличению прибыли, привлечению талантов и развитию инноваций. Почти десятилетняя исследовательская работа Catalyst показала, что диверсифицированные управленческие команды являются инновационными благодаря когнитивному разнообразию и способности затрачивать меньше времени на принятие эффективных решений. По данным Catalyst, в течение трех лет компании с более высоким уровнем D&I зарабатывали в среднем на 38% больше доходов от инновационных продуктов и услуг, чем конкуренты, не уделяющие повестке D&I внимания. Эти данные также показывают, что организации с инклюзивной деловой культурой и практикой имеют на 57,8% больше шансов улучшить репутацию, поскольку и потребители, и сотрудники считают взаимодействие с брендом этически ценным и верным.

К похожим выводам пришла McKinsey в отчете Diversity Wins, основанном на данных более 1 тыс. компаний из 10 стран. По данным исследования, корпорации с развитой D&I-культурой значительно превосходят конкурентов по уровню прибыли: разрыв составил 25–36% в пользу диверсифицированных команд. Вместе с тем компании с низким уровнем D&I отстают от средней рентабельности в своей отрасли примерно на 40%.

### Ориентир на клиента: вызовы и возможности

Другая сторона инклюзивного бизнеса — работа с аудиторией и клиентами с особыми потребностями. Инклюзивность подразумевает одинаковую доступность физического и коммуникационного пространства для разных групп людей, благодаря которой каждый человек имеет возможность воспользоваться любыми услугами и сервисами.

Если речь идет о компаниях, продающих товары повседневного спроса, отсутствие доступной среды и грамотной коммуникации ведет к потере потенциальных покупателей. Люди со статусом инвалидности могут встречаться с такими затруднениями, как недоступность (пространство, товарное предложение), некорректная коммуникация, неудобный сервис (включая цифровые продукты).

Решение проблем по мере поступления в индивидуальном порядке — обычная стратегия взаимодействия с покупателями для ритейла в России. Как правило, в магазинах и сервисных компаниях нет системного подхода к вопросам инклюзии. Люди с инвалидностью рассматриваются как «случайные клиенты», с которыми в случае их обращения в магазин сотрудники будут работать по тем же сценариям, что и с другими клиентами, но проявляя при необходимости некоторую «гибкость» и «отзывчивость».

Самые очевидные примеры лежат в плоскости этики общения: сотрудники могут случайно облокотиться на инвалидную коляску, оставить незрячего человека одного без предупреждения или обращаться только к сопровождающим, игнорируя человека с инвалидностью. Решением может стать обучение сотрудников правилам инклюзивной коммуникации, как это сделала, например, «СБЕР Аптека», специалисты контактного центра, фармацевты и курьеры которой прошли тренинги по работе с клиентами онлайн-аптеки с особыми потребностями.

Однако даже высокая клиентоориентированность сотрудников не решает такие системные вопросы, как составление товарного предложения или специальных услуг, политики обслуживания людей из разных целевых групп, а также инфраструктурное оснащение торговых точек. «Создание доступной и инклюзивной инфраструктуры актуально для ритейла как минимум потому, что у них есть большое количество пространств, в которые каждый день приходят десятки тысяч человек. Даже чисто статистически среди них может быть довольно много маломобильных людей»,— считает консультант по устойчивому развитию и ESG, член экспертного совета проекта «Открыто для всех» АСИ Анна Бабкина. Среди наиболее критических аспектов, по ее словам, как правило: барьеры и препятствия на путях движения внутри магазинов и на прилегающих территориях, отсутствие широких и удобных проходов (не тех, которые так спроектированы, а тех, которые фактически доступны, но заставлены товарами и тележками), отсутствие зон для отдыха, навигация, которая доступна только для части посетителей, но не доступна, например, для людей с нарушениями зрения, удобные и качественно оборудованные санузлы и другое. Многие из архитектурных недостатков можно компенсировать обучением сотрудников взаимодействию с маломобильными людьми и различными дополнительными услугами, например услугой по сопровождению, говорит эксперт.

Еще одна сложность, с которой сталкиваются люди из особых групп,— ограниченность товарного предложения. Обеспечение их товарами может стать бизнес-возможностью для компаний. Согласно совместному исследованию консалтинг-интегратора в сфере ESG You Social и «Леруа Мерлен Восток», количество покупателей, которых можно отнести к маломобильной целевой аудитории (люди с инвалидностью, слабослышащие, слабовидящие, слепоглухие, люди с избыточным весом и пожилые), только в регионах присутствия ритейлера может достигать 34 млн человек, а вместе с родственниками — 69 млн человек. Расширение товарной линейки и включение в нее товаров, таких как адаптивные кухня, ванная комната и входная дверь без порога, может приносить магазинам в одной только Екатеринбургской агломерации до нескольких миллиардов рублей в год.

### Доступность на практике

Решение задачи по увеличению доступности среды нужно начинать с аудита и исследования текущего состояния, уверена Анна Бабкина: «Со стороны государства предлагается такой инструмент, как паспортизация объектов, но есть и альтернативы, например добровольная сертификация или аудит, который проводят НКО, непосредственно взаимодействующие с маломобильными людьми». К таким организациям относятся, например, Everland, РООИ «Перспектива», Всероссийское общество инвалидов, фонд «Доступная среда».

Помимо оценки доступности помещений аудит может включать в себя качество коммуникации на разных этапах пользовательского опыта: посещение веб-сайта, использование мобильных приложений, общение с курьерами, доставка.

По мнению Евгении Кузнецовой, генерального директора You Social, инклюзивный подход в ритейле, как и любом другом бизнесе, должен учитывать две ключевые задачи: помочь любому человеку найти свое место в обществе и сделать так, чтобы коммерческие продукты и сервисы были доступны всем независимо от особенностей здоровья или потребления. «В первом случае многое зависит от развития и поддержки в компании инклюзивного лидерства, моделирования соответствующего поведения и повышения ответственности сотрудников на всех уровнях. Внедрение DEIA не изолированный процесс. Требуется настройка мышления и формирование моделей поведения, которые будут определять успешность таких инициатив в будущем»,— говорит она.

Что касается доступности, далеко не всегда программа действий в этом направлении связана с масштабными инвестициями в создание новых продуктов и сервисов. Речь о пересмотре, адаптации и расширении доступа к существующим в компании опциям и возможностям. Неотъемлемая часть успешной реализации повестки DEIA в компании — это вдохновляющая стратегия. Система будет работать, когда помимо реализации необходимых функций найдет отклик в сердцах людей. Задача бизнеса — показать реальность и возможности, которые ждут компанию и сотрудников в случае успеха стратегии, публично заявлять о таких успехах и обсуждать процессы.

**Инна Новоселова,**
**Дарья Кузнецова**

регенерация

# Кладезь восстанавливаемых ресурсов

В апреле вице-премьер Виктория Абрамченко сообщила о запуске отраслевых программ использования вторсырья в госпроекте «Экономика замкнутого цикла». Переход к циклической экономике всей изолированной системы вряд ли возможен, так как он в первую очередь предполагает взаимодействие систем, переустройство модели хозяйствования, производства и потребления, свободный обмен ресурсами и материалами. Но для отдельных отраслей рост эффективности и перенастройка локальных рынков в условиях дефицита ресурсов и изменившихся цепочек поставок логичны. Если в перенастройке отраслей учесть принципы циклической экономики (см. «Ъ-Регенерацию» от 31 марта), можно сделать эту трансформацию выгодной для всех.

— эффективность —

Чтобы решать задачу сохранения ценности материалов в системе, необходимо учитывать количество материалов на рынке в существующих продуктах и инфраструктуре, а не только заботиться о входящих потоках — поступающего на рынок сырья — и выходящих потоках — отходов. Когда ресурсов и возможностей не становится меньше, рациональное использование имеющихся ресурсов и материалов, особенно в жизнеобеспечивающих отраслях,— логичная стратегия.

## Пищевая промышленность

Джо Стадвелл в книге «Азиатская модель управления» рассказывает, как странам Азии удалось достичь экономического успеха при ограниченных ресурсах и технологиях после Второй мировой войны. В первую очередь были проведены земельные реформы в начале 50-х годов XX века, благодаря которым фермеры получили землю в собственность и удалось создать сеть небольших мотивированных фермерских хозяйств, способствовавших росту экономики. Благодаря созданию небольших хозяйств вместо агрохолдингов возникла эффективная и устойчивая продовольственная система. По данным Института Индиры Ганди, небольшие фермерские хозяйства продуктивнее в расчете на гектар, чем агрохолдинги. В России же наблюдается обратная ситуация: влияние агропромышленных комплексов усиливается, а фермы укрупняются, что осложняет выживаемость небольших хозяйств.

В России стоит задача увеличить площади пашни на 23 млн га к 2030 году. В свою очередь, ЮНЕП выдвинула концепцию «безопасного рабочего пространства» (БРП), согласно которой к 2030 году безопасная норма потребления составит не более 0,2 га пахотных почв на человека. Превышение нормы может нанести непоправимый ущерб биоразнообразию, привести к нарушению круговорота воды, питательных веществ, потере плодородия почвы. На продовольственную систему в мире уже сейчас приходится треть парниковых выбросов и 50% антропогенного воздействия на биоразнообразие. В странах ЕС БРП в среднем составляет 0,35 га/чел. В России посевные площади составляют 80 млн га, под паром — 12 млн га, а индекс БРП — 0,63 га/чел., что значительно превышает безопасную норму потребления.

По оценкам ЮНЕП, мировая площадь пашни может безопасно увеличиться до 1640 млн га. Свободных резервов пахотных почв во всем мире уже сейчас практически нет. Традиционно фермеры подходят к расчету окупаемости с точки зрения урожайности, что предполагает интенсивное землепользование. Это ведет к деградации почв и росту рисков для продовольственной безопасности, общества и экономики. Переход на регенеративные практики фермеры в России ведут неохотно, так как считают, что это сказывается на урожайности. Однако в ЮНЕП убеждены, что фермеры, которые использовали регенеративные практики, получали на 29% меньше урожая, но на 78% больше прибыли в сравнении с традиционными системами выращивания. Прибыль росла не из-за увеличения урожайности, а благодаря плодородию почв.

Применение практик циклического дизайна в производстве продуктов питания — разнообразие используемых культур, ингредиенты с меньшим экологическим следом, апсайклинг и регенеративные подходы к выращиванию — демонстрирует лучшие результаты и по показателям утраты биоразнообразия, выбросов CO2, выходу продукции и прибыли с гектара по сравнению с традиционными способами, по данным Ellen MacArthur Foundation.

Для перехода на циклический регенеративный подход потребуются не точечные, а системные изменения в отрасли: развитие малого фермерства, выстраивание прямых связей между ритейлерами и производителями, коллаборация крупных и малых фермеров, применение регенеративных практик ведения сельского хозяйства и производства продуктов питания.

Например, для развития апсайклинга в продовольственной системе (производства ингредиентов питания из побочных продуктов) потребуются изменения цепочек поставок и инновации в технологических процессах, чтобы превратить в питательные элементы то, что когда-то считалось отходами. Рынок апсайклинга в продовольствии в 2019 году оценивался в $52,9 млрд. Благодаря продаже побочных продуктов фермеры могут диверсифицировать и увеличить свой доход. Так, компания KAO из Ганы предложила небольшим фермерам продавать не только бобы какао, но и другие части растения, которые раньше выкидывались. Это создало дополнительные рабочие места в деревнях, увеличило прибыль фермеров на 20% и сократило количество отходов.

## Строительство

Ежегодно в России образуется более 70 млн тонн строительных отходов, из которых только 25% перерабатывается. РЭО и Минприроды в рамках федерального проекта «Экономика замкнутого цикла» и «дорожной карты» по снижению объема строительных отходов предполагают вовлечь вторичные отходы в строительство. Однако внимание в основном сфокусировано на построенных зданиях: как их разбирать и утилизировать сырье, что, безусловно, хорошо, но недостаточно.

Строительная индустрия — основной потребитель материалов (на отрасль их приходится больше трети) и один из основных производителей отходов. Здание при сносе выгодно рассматривать как шахту, из которой можно добыть ресурсы. Концентрация элементов в антропогенных запасах часто сравнима или даже выше, чем в природе. Кроме того, традиционная разработка полезных ископаемых и производство из них стройматериалов сопряжены с высокими затратами на извлечение и транспортировку, зависимостью от производителей и рисками поставок.

Попытка решить проблему уже образовавшихся отходов не затрагивает первопричину их происхождения. В России почти не уделяется внимания вопросу дизайна зданий. Дизайн и проектирование — ключевые моменты, от которых зависят срок жизни здания, эффективность его использования, продолжительность его соответствия потребностям, судьба здания по окончании жизненного цикла и объем отходов, который оно оставит.

Вовлечение разных участников в проектирование зданий — клиентов, инженеров, девелоперов, компаний, которые занимаются разбором зданий,— позволит лучше понять этапы его жизненного цикла — от задумки до разбора — и учесть все используемые материалы. Кроме рассмотрения зданий как шахт есть более эффективный способ использования их ресурсов — когда при проектировании здание создают как «банк материалов», из которого можно их взять после использования. Настройка обратной логистики в строительстве — возврат материалов после использования производителям для извлечения ценности — помогает лучше планировать запасы сырья, экономить ресурсы на реконструкции и размещении городских отходов. Успешный пример применения принципов такого циклического дизайна — проект реконструкции здания 1 Triton Square компанией Arup, который оказался на 43% дешевле и на 30% быстрее в исполнении по сравнению со строительством такого же нового здания. При строительстве 1 Triton Square были использованы принципы циклического дизайна, которые позволили заменить его части вместо сноса, сэкономить деньги, время и предотвратить выбросы 40 тыс. тонн CO2.

Фонд Ellen MacArthur сделал оценку выгод от внедрения циклических принципов в проектирование и дизайн зданий в городах Китая, благодаря которым можно снизить операционные расходы и затраты на обслуживание на 10% к 2030 году и на 28% к 2040-му в сравнении с привычными практиками в строительстве.

## Автомобильная промышленность

Если компания, например, из автоиндустрии получает прибыль только от продажи, а ремонтируют автомобиль частники в гаражах, доходы от заправки его топливом получает другая индустрия, рынок подержанных авто существует отдельно, то автопроизводитель не использует эти ниши в своих интересах. Если бы бизнес-модели были не линейными, а циклическими (ремонт, аренда, товар как сервис, восстановление, подписка, повторное использование), это позволило бизнесу лучше управлять потоками материалов, что могло бы увеличить доходы или сделать их более предсказуемыми.

Например, переход на циклическую модель в автомобильном секторе может увеличить рентабельность по всей цепочке в 1,5 раза, а доход в расчете на один автомобиль может быть выше в 15–20 раз цены его продажи. Такие оценки приводят World Economic Forum World Business Council for Sustainable Development и Accenture. Вместо линейной модели, когда прибыль напрямую зависит от количества проданных автомобилей, циклические бизнес-модели помогают преодолевать ограниченный потенциал роста доходов от продаж за счет увеличения доходов, полученных в жизненном цикле каждого автомобиля.

Цикличность помогает повысить устойчивость и снизить риски за счет циркуляции критически важных материалов в локальных циклах (например, если какие-то труднозаменяемые материалы перестанут поставлять) или за счет предсказуемых доходов в течение всего срока службы автомобиля. Это могло бы помочь смягчить кризисы, с которыми отрасль уже сталкивалась, например из-за нехватки чипов, вызвавшей дефицит производства автомобилей в 2021 году и падение выручки на $210 млрд, волатильность цен на металлы и прогнозируемый дефицит лития, кобальта и меди к 2030 году. С проблемой поставки лития Россия столкнулась уже сейчас в связи с нарушением цепочек поставок и отсутствием добычи в стране. Российские компании задумались о разработке крупнейшего месторождения лития в стране, чтобы обеспечить внутренний спрос. Однако привычный подход к разработке месторождений наносит ущерб окружающей среде и приводит к социальным потрясениям.

Этих проблем можно избежать благодаря развитию добычи полезных ископаемых из антропогенных запасов. Но для этого необходимо оценить их текущие объемы и оборачиваемость в товарах. Например, алюминий из банок для напитков может вернуться в цикл через пару месяцев, а сталь в построенных зданиях будет храниться 50–70 лет, прежде чем этот ресурс станет снова доступен. В случае с литием, по оценкам компании Li-Cycle, в период с 2020 по 2030 год в мире будет произведено более 15 млн тонн отработанных литий-ионных аккумуляторов, а ресурсы, которые можно из них извлечь, будут стоить более $96 млрд. Технологии переработки литиевых батарей позволяют восстанавливать менее 50% ресурсов, что сопровождается большим количеством отходов и сточных вод. Но уже появились рентабельные технологии, которые восстанавливают 95% сырья.

Еще одно перспективное направление в промышленности — восстановление товаров и компонентов. По оценкам Persistence Market Research, мировой рынок восстановления автомобильных деталей вырастет в среднем на 7,1% в течение 2018–2026 годов, а к концу 2026-го составит примерно $91 млрд. Такие детали стоят на 50–75% дешевле новых, обеспечивая такое же качество, благодаря чему компании значительно экономят затраты. Восстановленное оборудование экономит 60% выбросов CO2, 85% энергии и требует на 85% меньше земель в сравнении с производством новой продукции.

**Екатерина Егорова,** Moscow Circular

# «Я смотрю на отходы как на полезные ископаемые»

— интервью —

**Основатель и председатель совета директоров группы компаний «Террикон» ПЕТР САННИКОВ — о том, почему и как инвестиции в создание и управление новыми инфраструктурными объектами в сфере управления отходами в России могут быть привлекательным бизнесом.**

ПРЕДОСТАВЛЕНО ПРЕСС-СЛУЖБОЙ «ТЕРРИКОН»

**— Расскажите, почему с бэкграундом финансиста вы пришли в отрасль управления отходами?**

— Сфера создания новой инфраструктуры — самая перспективная. Еще пять лет назад мы обратили внимание, что отрасль недоинвестирована, рынок находится в спокойном состоянии, в нем много ниш. Есть место для экспериментов, технологического трансфера и повышения эффективности. Я смотрю на отходы как на полезные ископаемые, которые можно добыть при помощи технологий. Для каждой технологии есть паритет, когда потребителю выгоднее использовать вторичное сырье, чем первичное. Этот паритет очень локализован, так как страна неоднородная: где-то есть спрос на одни вещи, где-то — на другие, где-то логистика такая сложная, что не имеет смысла возить то, что отобрали, и надо искать варианты на месте. Поэтому отрасль для нас крайне интересная и получилось, что к началу реформы мы оказались на неплохой позиции.

**— Ваше мнение о реформе управления отходами: почему, на ваш взгляд, она столько лет буксует?**

— Последние три года мы много ездим по регионам как инвесторы и слышим одно и то же: новая стройка — дорого, а своих средств в регионах на это, как правило, нет. Когда приходит инвестор и начинает разговор про концессию, получается замкнутый круг: строить надо, но это приводит к росту тарифов. Поднимать тарифы руководители регионов часто не решаются. Обычным инвесторам, таким как мы, нужны доходность, гарантии выручки. Москва и Московская область быстро нашли решение. Поскольку они взяли часть расходов на себя, то в Московском регионе вопрос создания инфраструктуры решился быстро. Мы были у истоков первых комплексов в Зарайске, Рошале. Несколько объектов в Московской области были созданы с нашим участием. В 2021 году вопрос финансирования системно был решен на федеральном уровне, появились механизмы поддержки, позволяющие реализовать такие проекты. Сейчас с нашим участием создается 15 объектов на 2,5 млн тонн в год. Хорошая новость в том, что объекты создаются не только в центральных регионах и крупных городах и через полтора-два года мы их увидим.

**— На вашем рынке есть конкуренция?**

— Системная картина, которую мы видим, выглядит так: зачастую в крупных городах уже все построено. Но есть регионы, в которых практически ничего не было сделано. Часто это труднодоступные территории, куда из Москвы дотянуться сложно, и как там работать, не всегда понятно — это наш основной рынок. Конкуренция, безусловно, есть, но рынок уже сегментировался.

**— Текущий кризис, очевидно, изменит структуру, объемы и динамику образования отходов, но власти продолжают строить инфраструктуру исходя из оценок, сделанных до него (кстати, федеральная терсхема так и не была опубликована). Считаете ли вы, что текущие инвестиции в инфраструктуру, которые делаются фактически вслепую, оправданны и почему?**

— Объект на 90 тыс. тонн технологически и функционально не очень сильно отличается от объекта на 110 тыс. тонн. В концессии есть механизм, который защищает инвестора: есть гарантия необходимой валовой выручки, конкретное количество рублей в год, зафиксированное на 25 лет. Соответственно, то, что прогарантировано, мы должны тем или иным образом получить: либо собрать через тарифную выручку, либо вернуть какими-то другими понятными способами в рамках договора с регионом. Кроме ТКО мы можем принимать другие, в основном промышленные, отходы четвертого и пятого классов опасности. В промышленных регионах таких отходов может быть много. Стараемся максимизировать выручку и от продажи вторичных материальных ресурсов (ВМР), что тоже, безусловно, работает на улучшение нашей экономики.

**— Масштабное строительство сортировочных и перерабатывающих мощностей предполагает, что объем образования отходов будет расти. Не считаете ли вы, что общество становится заложником соответствующей отраслевой политики, в то время как базовой целью, в том числе в российском законодательстве, является уменьшение образования отходов?**

— Для меня комплекс переработки отходов делится на две составляющие — разобрать и захоронить. Захоронение 100% должно снижаться — и это правильно со всех точек зрения. Сортировка же должна проводиться профессионалами, которые следят за ситуацией, знают, как надо разделять, что сейчас пользуется спросом, а что не пользуется.

К примеру, пока волшебного утилизатора органики в раковине не будет в каждом доме, с органикой все равно нужно что-то делать, даже если собирать ее отдельно. Можно принять законы, которые делают упаковку перерабатываемой, но от этого люди не перестанут выкидывать органику. Нужно компостирование, которое и позволяет минимизировать весь негатив, связанный с отходами, в частности запах, образование фильтрата и возгорания. В некоторых странах хорошее качество входящего сырья позволяет делать востребованный рынком компост. От промышленной обработки, мне кажется, не уйти.

**— У регоператоров в силу того, что их основная экономика завязана на тариф, который зависит от объема вывоза отходов, нет стимула выбирать вторсырье?**

— Еще раз подчеркну: конечному потребителю вторсырья необходимы, во-первых, промышленная партия, во-вторых, стабильное качество, которое требуется под конкретные задачи. И это могут обеспечить только промышленные сортировки, где налажен процесс. Это потребует от заготовителей строительства таких же сортировочных комплексов, какие делаем мы. Если такие объекты уже будут созданы, то было бы неплохо, если бы их продолжали использовать вне зависимости от того, кто привезет сырье — заготовитель или регоператор.

Очевидно, стимулирование заготовителей позволило бы нам получать более качественное вторсырье на входе. У нас был опыт запуска сортировки микса сухих отходов. Выборка до 90%. Все очень хорошо сортируется. С точки зрения бизнеса было бы здорово, если бы система была устроена так, что заготовители привозили на сортировку сухой микс.

**— В ППК РЭО говорят, что мусорные проекты с рентабельностью выше 20% смогут привлечь 100 млрд руб. с помощью «зеленых» облигаций. У вас есть такая рентабельность?**

— Очень рассчитываем, что попадем под эти критерии, потому что низкие ставки по «зеленым» облигациям позволят реализовать проекты более эффективно. Мы делаем все, чтобы снизить стоимость финансирования, и максимально стараемся этим критериям соответствовать.

**— В энергопрофицитной России почему-то очень популярна идея сжигания отходов для получения энергии — если не прямым способом, то в виде РДФ, в том числе как экономически и экологически эффективный метод управления отходами. Вы тоже используете эту технологию в ваших технопарках. Насколько такое производство рентабельно в текущих условиях? Почему, на ваш взгляд, она более востребована, чем энергетическое использование свалочного газа?**

— Вопрос про коммерческий РДФ, который готовится на сортировке и продается для цементных заводов, для меня пока не решен. Однажды мы даже проектировали систему подачи РДФ-топлива для одного из цементных заводов, но все упирается в то, что с текущими ценами на газ экономии от перехода на РДФ недостаточно для покрытия расходов и получения прибыли всех участников процесса, логистика получается достаточно затратная. В этом смысле для широкого распространения РДФ время еще не наступило, в силу конъюнктуры технологический паритет еще не пришел. Но это не исключает локальных моделей, которые работают в конкретной ситуации. Часто бывает, что участок находится где-нибудь в тайге и газ туда не провести никак. Тогда там ставятся твердотопливные котлы, которые работают на древесных отходах — а вот это, по сути, РДФ.

А свалочный газ — моя любимая тема. У нас в этом году стартует флагманский проект — запуск генерации на одном из крупных полигонов. Регион и детали пока не раскрываю, но к концу года, надеюсь, сможем об этом сообщить. Технологии уже давно используются в других странах, но требуют «взрослого» и достаточного крупного полигона. Если мы говорим про новые комплексы, по моему мнению, с момента запуска до газа там еще лет пять.

**— Но в России полно старых больших свалок и полигонов.**

— Россия очень неоднородна во всех смыслах, и в плане доступа к ресурсам тоже. Один из проектов, по нашим оценкам, позволяет заместить электричество из сети для конкретного объекта. При всем энергопрофиците стоимость киловатта на этом объекте такая, что киловатт из свалочного газа будет стоить дешевле, чем киловатт из сети.

**— Какой вы видите отрасль в России через пять лет?**

— Мне бы очень хотелось верить, что все, что запланировано, будет построено и запущено. Уверен, что отрасль будет консолидироваться вокруг крупных профессиональных игроков. За это время технологии как в сортировке, так и в переработке продвинутся вперед, и на фоне стабильно дорожающего первичного сырья это будет вести нас к очередному витку модернизации и повышению эффективности.

регенерация

# Стройкам стоит разобраться

Оценки реального объема строительного мусора в стране показывают, что он в разы выше, чем фиксирует ведомственная статистика: речь идет о сотнях миллионов тонн в год. При этом федеральный проект «Экономика замкнутого цикла» требует к 2030 году вывести вторичное использование стройматериалов на уровень 40% от объема образования таких отходов. Чтобы достичь поставленной цели, систему оборота ресурсов в отрасли необходимо полностью перестраивать, связывая в единый цикл все фазы строительных работ: от «умного» сноса, позволяющего использовать до 80% старых стройматериалов, до цифрового учета их оборота и поддержки компаний, ориентированных на работу по извлечению полезных фракций из идущих под снос объектов.

АЛЕКСАНДР ПЕТРОСЯН

— рециклинг —

В рамках объявленной экологической политики правительство к 2030 году планирует, в частности, использовать в строительной отрасли 40% сырья из вторичных материальных ресурсов. Однако практическая реализация этой политически амбициозной цели упирается во множество неизвестных.

## Как считать

Одним из таких неизвестных является базовая цифра, которая будет взята за 100% и станет базовой для чиновников, планирующих к 2030 году отчитаться о достижении цели инициированного вице-премьером Викторией Абрамченко федерального проекта «Экономика замкнутого цикла». Как заявлял недавно глава публично-правовой компании «Российский экологический оператор» Денис Буцаев, в 2020 году в стране было образовано 71,3 млн тонн и переработано 15,5 млн тонн (22%) строительных отходов. Однако эти данные взяты из статистики Росприроднадзора, которая не учитывает реальный объем образования строительного мусора в стране. Отраслевые специалисты знают, что далеко не все данные об отходах попадают в сводки службы, а если и вносятся, то никем и никак не верифицируются.

Для разработки адекватной методологии образования строительных отходов с известной долей допущения можно использовать статистические данные Москвы и Московской области. Эти субъекты РФ в 2019 году образовали не менее 50 млн куб. м отходов строительства. Однако возможен и иной метод оценки. Москва на квадратный метр строительства образует в среднем 7,14 куб. м мусора, Московская область — 1,65 куб. м. Даже при усреднении это примерно 3,57 куб. м на квадратный метр построенных площадей, для простоты расчетов — 3,5 куб. м. С учетом морфологии и для удобства подсчетов кубометр строительных отходов можно считать эквивалентом тонны.

Для оценки емкости рынка строительных отходов необходимо понимать, что строительству новых квадратных метров предшествует большая работа по подготовке территорий строительства, куда включаются прокладка или перекладка подземных коммуникаций, снос ветхих строений и сооружений, строительство дорог, рытье котлованов и прочее. Имея информацию об объемах строительства, реновации или объемах демонтажа, с помощью выведенного коэффициента (3,5) мы можем оценить реальный объем образования строительных отходов. При масштабной задаче по ежегодному вводу не менее 100 млн кв. м только жилья (а есть еще промышленное, коммерческое и дорожное строительство) объем образования строительных отходов составит не менее 350 млн тонн, или территорию площадью 1 кв. км, засыпанную строительным мусором слоем, сопоставимым с высотой Останкинской телебашни.

## Что на свалке

Морфология строительных отходов важна для понимания того, какие именно перерабатывающие мощности необходимо создавать. Одним из источников информации об этом раньше являлись технологические регламенты процесса обращения с отходами строительства и сноса Москвы, действовавшие с 2002 по 2020 год. И хотя ввиду некоторых противоречий с федеральными нормативными актами в сфере строительства от них пришлось отказаться, ценности для нужд оценки того, что попадает со строек на свалки, они не утратили.

Из этих технологических регламентов известно, что при сносе пятиэтажного панельного дома образуется 8,5 тыс. тонн отходов: лом железобетона — 5,9 тыс. тонн (69,9%), бетона — 2,3 тыс. тонн (27,5%), стекло — 21,4 тонны (0,25%), линолеум — 7,4 тонны (0,09%), рубероид — 6,5 тонны (0,08%), дерево — 38,2 тонны (0,45%), асфальт — 24,3 тонны (0,29%), черные металлы — 53,4 тонны — (0,63%), 19,2 тонны — керамзита (0,23%) и т. п. Большинство этих отходов относятся к пятому (8,4 тыс. тонн, 99,1%) и четвертому (76,5 тонны, 0,9%) классам опасности.

Практика показывает, что при грубом сносе к повторному вовлечению в хозяйственный оборот из образуемой трухи пригодно не более 30% образующихся отходов, а при «умном» (поэтапный демонтаж и снос) — не менее 80%. Но сегодня устаревшая нормативно-правовая база не предусматривает возможности включения этих процессов и затрат в сводный сметный расчет. Постановление правительства РФ от 16 февраля 2008 года №87 «О составе разделов проектной документации и требованиях к их содержанию» не содержит каких-либо требований к расчету и детализации объемов образуемых строительных отходов ни при строительстве, ни при сносе зданий.

Очевидно, что в отсутствие юридических требований подрядчики не станут за свой счет заниматься поэлементным демонтажом и сносом. Чтобы нарастить уровень вторичного использования ресурсов, необходимо скорректировать постановление правительства, либо уточнив содержание уже имеющихся разделов, либо предусмотрев отдельные требования по разработке технологического регламента процесса обращения с отходами строительства и сноса в составе соответствующих разделов в проектной документации.

## Управление вместо хаоса

Современная нормативно-правовая база в сфере обращения со строительными отходами и единые подходы к управлению отходами строительства, сноса и грунта (ОССиГ) необходимы для того, чтобы начать получать не только вторичный щебень из бетона, но и перерабатывать более технологически сложные материалы: полиэтилен, ПВХ, ламинат и линолеум, которые могут превратиться во вторичную ПВХ-плитку, канализационные люки, декоративные ограждения, малые архитектурные формы и т. д.

Отсутствие единых системных подходов к управлению обращением со строительными отходами приводит к потерям ресурсов и неэффективности их использования. Так, например, в проектах по рекультивации шламонакопителей и шламоотстойников биологических очистных сооружений используется первичный щебень, хотя его можно заменить вторичным. Но для этого нужно связать управленческими нитями отходы, образуемые от промышленного демонтажа, сноса аварийного и ветхого жилья, переработки бордюров и т. д., с рекультивацией шламонакопителей хотя бы на уровне одного или соседних регионов. Это дало бы двукратное снижение стоимости сметы только по щебню, способствовало развитию малого и среднего предпринимательства, сокращению объемов отходов, вывозимых на свалки, появлению новых рабочих мест и налоговых отчислений в бюджет. По подсчетам авторов, только применение вторичного щебня в рекультивации шламонакопителей очистных сооружений даст в масштабах страны совокупный экономический эффект не менее 1 трлн руб. А строительные отходы можно использовать гораздо шире, например для ремонта проселочных, дачных и тому подобных второстепенных дорог и проездов.

В разработке такой управленческой системы следует учесть опыт регионов, в частности опыт взаимодействия Москвы и Московской области по контролю и учету ОССиГ. В Московской области создана автоматизированная информационная система (АИС), интегрированная с АИС ОССиГ Москвы, которые контролируют движение отходов от места образования до площадки для переработки. По действующему законодательству запрещено принимать отходы грунта, бой кирпича и прочие строительные отходы без специальных разрешение на перевозку таких отходов и электронных талонов на каждый рейс и подтверждения сведений из них контрольно-измерительными приборами на конечных объектах приемки и переработки отходов. Совершенствование этой системы в дальнейшем позволит увеличить эффективность учета и контроля отходов, что положительным образом отразится на снижении числа стихийных свалок, а их ликвидация ложится тяжелым бременем на хозяйствующие субъекты и муниципалитеты, зачастую не имеющие никакого отношения к стройкам, на которых они образованы.

Однако важно не просто наладить контроль и учет образования и движения ОССиГ. Возможно, необходимо рассмотреть создание цифровой платформы, позволяющей в режиме онлайн связывать площадки, где перерабатываются отходы, с площадками, где востребованы вторичные материалы для вовлечения в хозяйственный оборот. При решении проблемы стабильного сбыта заинтересованность переработчиков в совершенствовании процессов, углублении переработки и расширении ассортимента вторичных материалов на рынке будет являться закономерным итогом такой работы. Платформа должна не столько принуждать, сколько вовлекать бизнес и тем самым «обелять» рынок. Этого можно достичь только при учете экономического интереса хозяйствующих субъектов, включая компенсацию затрат на «умный» демонтаж зданий и сооружений, избыточных транспортных расходов и сложной переработки во вторичное сырье за каждую тонну отходов. Цифровая платформа должна сделать прозрачной и управляемой всю производственную цепочку «отходообразователи—демонтажники— перевозчики—переработчики—потребители вторичного сырья». Выпадение или сбой любого из этих звеньев ведет к разбалансировке системы и увеличению полигонного захоронения или нелегальных свалок.

## Главные игроки

В России действуют несколько сотен компаний, занимающихся переработкой строительных отходов, и около тысячи демонтажных организаций — точные сведения недоступны из-за отсутствия их целенаправленного учета. На территории Московской области на 2021 год зарегистрировано более 50 организаций, осуществляющих деятельность по обращению с отходами строительства и сноса. Большинство таких организаций в Москве и Московской области утилизируют грунт и лом железобетонных конструкций, в единичных случаях — отходы стекла, битума, древесины и полимеров.

В то же время в стране есть компании, собственные технологии которых соответствуют требованиям импортозамещения. Например, Святослав Лавриненко, директор калининградской компании «Олимп-Дизайн», отмечает, что для производства отечественного рулонного кровельного материала «Экорубит» используются битумсодержащие кровельные отходы, отработанные масла, отходы мазута, нефтешламы, одноразовая посуда, пакеты и даже медицинские шприцы. При этом вес чистого сырья с квадратного метра снятой кровли составляет 30–35 кг (без влаги), тогда как вес квадратного метра нового кровельного материала — 3–4 кг, то есть из 1 кв. м снятой кровли можно изготовить 10 кв. м готовой продукции. Подобная замкнутая система переработки битумсодержащих отходов и получения из них кровельных материалов дает от 30% до 50% экономии бюджета на капремонте крыш: при рыночной стоимости нового кровельного материала в 2022 году около 150 руб. за 1 кв. м себестоимость кровли из отходов в четыре раза ниже.

Развитие вторичного использования стройматериалов, однако, требует системной донастройки и смежных отраслей. Так, для финансирования отрасли нужны «зеленые» кредитные линии и в целом дружественное отношение банков к сфере обращения с вторичным сырьем и занятым в ней малым и средним компаниям. Также нужно ужесточить администрирование сбора за негативное воздействие на окружающую среду для застройщиков, чтобы стимулировать их тратить средства на демонтаж зданий с привлечением компаний, специализирующихся на технологичном сносе зданий и сооружений и глубокой переработке отходов. Нынешний подход, когда бульдозер сравнивает здание с землей, смешивая все полезные фракции с песком, цементом, кирпичом, превращая его в груду строительного мусора, извлекать из смешанных отходов стекло, битум, пластик и дерево не позволяет.

**Содном Будатаров,**
**ИГСУ РАНХиГС,**
**Николай Нещадимов,**
**Сергей Завьялов**

# «Нам точно надо искать что-то новое и смотреть в будущее»

— мнение —

**ESG-повестка и задачи, которые с ней связаны,— обязательная составляющая современного бизнеса. О том, что это значит для девелоперов, какие в связи с этим у них возникают обязательства и куда представителям отрасли нужно двигаться, если они позиционируют себя ESG-вовлеченными компаниями,— руководитель бизнес-направления «Продажи» компании «Донстрой» ЕВГЕНИЯ КОЛОСОВА.**

ПРЕДОСТАВЛЕНО «ДОНСТРОЙ»

Важнее всего в нынешние времена, на мой взгляд, честно и адекватно видеть мир, где основой любого бизнеса является человек и его состояние. ESG может быть просто красивой аббревиатурой в официальных сводках, а может быть действительно актуальной повесткой, если все это осмысленно улучшает качество жизни людей. И осмысленно тут, наверное, ключевое слово, потому что создавать пространство, которое не совпадает по атмосфере, наполнению и эстетике с ценностью наших клиентов,— это, по сути, вернуться обратно к продаже квадратного метра. А это довольно скучное занятие — создавать просто квадратные метры квартир. Хочется создавать мир, в котором будут жить люди.

Итак, к трендам. Один из основных ESG-трендов 2022 года — сохранение биоразнообразия. Понятно, что девелоперы, которые строят дома в России, вряд ли могут всерьез помочь со спасением лесов Амазонки. Между тем только в проектах «Донстроя» насчитывается порядка 100 га территории под благоустройство, около 60% которых — под озеленение. Благодаря этому мы создаем крупные парки, при планировании которых предполагается не просто посадка каких-то деревьев. Мы действительно стремимся создать площадки-биотопы для возрождения флоры и фауны, которая характерна для наших широт и экосистем.

Другой актуальный тренд — все, что касается biotech. Люди уже научились выращивать бетонные блоки из бактерий, делать пластик из шкурок помидоров — примеров немало. В определенный момент эти разработки покинут опытные полигоны и станут рыночными реалиями, и этот момент важно не упустить. Вместе с городскими властями нам необходимо создавать режим наибольшего благоприятствования для таких разработок, чтобы biotech-стартапы заходили на наш рынок, а мы могли сертифицировать их материалы и технологии и использовать в строительстве. Сейчас 100% материалов, которые использует «Донстрой», сертифицированы по российским или международным экологическим стандартам. Но нам точно надо искать что-то новое и смотреть в будущее.

Дальше — энергоэффективность, которую я считаю «путеводной звездой» отрасли. Пока российский девелопмент в начале пути. В России, по данным ДОМ.РФ, на конец прошлого года всего 23% строящихся домов имели класс энергоэффективности А и выше. Главное, что мы начали движение в этом направлении. У «Донстроя», согласно нашим недавним подсчетам, почти 2 млн кв. м жилья (или 80% от общего объема текущего строительства) имеют класс энергоэффективности А и А+. Это позволяет сократить потребление энергии на 40–60%. Сейчас новые объекты — на «Острове» и в Раменках — мы проектируем с прицелом на А++, что еще больше снизит потребление.

Несколько наших комплексов уже сертифицированы по международной системе экологического строительства LEED. Но в конце 2021 года мы задумались: а почему мы сертифицируем только жилье? И решили, что в 2022 году будем проектировать по экостанадартам и школы. Так что на «Острове» в ближайшее время начнется строительство школы, которая будет иметь экологический сертификат.

Опять же моя любимая тема — человекоцентричность. Я уверена, что пропуском в будущее для любого бизнеса является отношение к людям, ради которых этот бизнес существует. Люди стали внимательнее относиться к себе, своим потребностям, внутреннему состоянию, и девелопмент на это откликается. Мы обязаны создавать не только красивые, удобные, безопасные дома, но и территорию широких возможностей: общественные пространства, которые позволяют сбросить накопленную за день тревожность и усталость, инфраструктуру, которая поможет выплеснуть накопившийся за день адреналин, точки общения, которые не увеличивают дистанцию между людьми (мегаполис и так это делает), а, напротив, сближают людей.

Как «человекоцентричный» девелопер мы учитываем интересы всех членов общества, включая детей и пожилых. В компании задумались о том, каким видят мир маленькие люди 3–5 лет с высоты своих 80–90 см. Нам показалось, что он выглядит очень некрасивым: на уровне их глаз поручни, бетонные прегорады, в лучшем случае какие-то кованые конструкции. В результате мы приняли решение воплотить на «Острове» концепцию Urban 95: по всей территории будут созданы специальные маршруты для детей, которыми они смогут пользоваться даже во время прогулки с мамой в магазин. Мы позаботимся, чтобы на уровне 95 см от земли открывался чудесный вид на окружающий малыша мир.

Отдельное внимание мы уделяем тем, кого сейчас называют «новые взрослые». Возраст старения отодвигается, люди дольше остаются активными даже на пенсии, и надо думать, чем и как наполнить их жизнь. Из этих размышлений родился «серебряный маршрут», включающий разные активности для старшего поколения. В Москве такие маршруты для детей и пожилых появятся впервые.

Углеродная нейтральность и управление отходами — темы для девелоперов, честно говоря, сложные. Но и тут мы ищем любую возможность, чтобы внедрять изменения: в наши договоренности с партнерами входит обязательство, по которому подрядчики обеспечивают переработку отходов. В частности, одной из составляющих нашего контракта с ГК «Крашмаш» при сносе старых заводских зданий в проекте «Символ» было условие: все строительные отходы должны быть повторно использованы.

Создание партнерств в области устойчивого развития крайне важно для каждого современного бизнеса, ведь сегодня основой для его развития становятся не только финансовые достижения, но и жизненные, человеческие ценности. Девелоперский продукт — сложный и многослойный, напрямую связан как с комфортом городской среды, так и с социальной устойчивостью. Его качественная реализация — труд многих людей, сочетание разных отраслей: от производителей стройматериалов до разработчиков приложений для «умного» дома. Поэтому устойчивое развитие должно стать единым вектором развития для всего бизнес-сообщества. Чистое производство, энергосберегающие технологии, цифровые сервисы, инфраструктурное наполнение девелоперских проектов позволит сегодня повысить качество жизни и заложить основу для здоровых городов будущего.

регенерация

# Расширенная распаковка производителей

ВАЛЕРИЙ ТИТИЕВСКИЙ

В мире идет настоящая война с опасной для людей и природы одноразовой упаковкой. Самые инновационные и эффективные компании занимают новые ниши, вытесняя неэкологичных, малоэффективных конкурентов. На фоне кризисных изменений на российском рынке упаковки «Ъ-Регенерация» спросила представителей отрасли, возможен ли такой сдвиг в РФ. Большинство из них уповает на государство.

— тенденции —

## Много раз

В мире продолжается борьба с одноразовой опасной упаковкой. Так, в США, где драйверами экологического регулирования выступают отдельные штаты, штат Мэн с 2030 года впервые в стране и мире ввел запрет на использование пер- и полифторалкильных веществ (ПФАС) в потребительских товарах. ПФАС в том числе используют для того, чтобы сделать упаковку влагостойкой и прочной (например, коробки для пиццы, обертки для выпечки, бумажные стаканчики). Воздействие этих веществ связывают с развитием мужского бесплодия, выкидышами, повышенным риском некоторых видов рака, повреждением печени и другими заболеваниями. Кроме того, местные власти приняли закон о расширенной ответственности производителей (РОП) за утилизацию отходов бумаги и упаковки.

Примеру штата Мэн последовали в Орегоне. Согласно закону, компании, производящие или использующие упаковку, обязаны вступать в бизнес-ассоциации (Producer Responsibility Organizations) и отчислять взносы на переработку или утилизацию отходов муниципалитетам или частными компаниям. Размер платы зависит от веса и объема упаковки, доли в ней перерабатываемого сырья, возможности ее переработки, токсичности использованных для ее производства материалов, красителей или других химических добавок. В Орегоне установили и цели по переработке пластиковой упаковки: 25% к 2028 году и 70% — к 2050-му. А в Нью-Джерси и Вашингтоне приняли законы, которые постепенно увеличивают минимальное содержание переработанных материалов в упаковке до 50%.

Принятый в 2015 году Еврокомиссией план действий в сфере циклической экономики предполагает, что к 2030 году в ЕС должно перерабатываться 70% всей упаковки. Отдельные цели установлены для бумаги и картона — 85%, пластмасс — 55%, стекла — 90%. Вся пластиковая упаковка должна стать перерабатываемой. Летом 2021 года в Евросоюзе запретили производство одноразовых пластмассовых изделий. По меньшей мере 14 государства ЕС, 8 регионов и 11 городов разработали свои стратегии в области циклической экономики.

Законодательные новации последних лет направлены на расширение видов продукции, попадающей под РОП. Основной тренд — перенос ответственности за отчетность и уплату сборов с местных органов власти и других участников рынка на производителей, говорится на сайте консалтинговой компании PWC. Ожидается, что в Великобритании изменения приведут к увеличению затрат производителей в 6–20 раз. Во Франции и в Германии РОП помимо упаковки, батарей и отходов электроники планируют распространить на новые секторы и категории продукции, в том числе онлайн-магазины, табачные изделия, товары для дома и сада, спорта и отдыха, игрушки и текстиль.

Чтобы следовать экологическому регулированию, а также сокращать финансовые и репутационные риски, большие компании переосмысливают дизайн упаковки, делая ее пригодной к переработке и повышая перерабатываемость материалов. В числе лидеров — директор консалтинговой фирмы Pure Strategies Боб Керр называет Mars, Walmart, MilliporeSigma и PepsiCo.

Так, Mars к 2025 году намерен полностью перейти на упаковку, которую можно использовать повторно, перерабатывать или компостировать. В США компания продает корм для кошек в многоразовой таре, которую потребители возвращают производителю. Компания намерена на 25% сократить потребление первичного пластика и увеличить содержание переработанной пластмассы в упаковке до 30% и уже практически отказалась от использования поливинилхлорида, который трудно превратить в новое изделие, а при нагревании он выделяет токсины. Производитель—участник ассоциаций, продвигающих лучшие идеи и практики в области циклической экономики (среди них — Ellen MacArthur Foundation и Circular Plastics Alliance), инвестирует в развитие программ РОП.

Walmart, у которого 10 тыс. магазинов по всему миру, намерен к 2025 году сделать всю упаковку на его полках пригодной для переработки, повторного использования или промышленного компостирования. К настоящему моменту компания достигла отметки 59%. Также ритейлер стремится к тому, чтобы 17% всей пластиковой упаковки изготавливалось из переработанного сырья. Компания, в частности, запустила онлайн-платформу Circular Connector, объединяющую дизайнеров и производителей упаковки с компаниями из различных секторов.

## Скидки вместо штрафов

В России геополитический кризис привел к росту цен на упаковку и ее дефициту в отдельных секторах. Многие иностранные производители (норвежский Elopak, ирландский Smurfit Kappa, финский Stora Enzo) заявили об уходе с рынка страны. Шведский Tetra Pak сократил выпуск упаковки для вина и прохладительных напитков. На этом фоне правительство пообещало меры поддержки отечественным производителям, в том числе льготные кредиты и обнуление пошлин на ввоз оборудования и материалов. Глава Российского экологического оператора Денис Буцаев, ответственный за реализацию госполитики управления отходами, считает, что альтернативой тетрапакам могут стать стеклянные и пластиковые бутылки.

Санкции и кризис вынудили правительство отложить перезапуск малоэффективной в России системы РОП с 2023-го на 2025 год. Напомним, благодаря РОП власти рассчитывали найти деньги на строительство 900 предприятий, необходимых для реализации одной из целей нацпроекта «Экология» — добиться увеличения переработки отходов с 7–8% до 36% к 2024 году.

Опрошенные «Ъ-Регенерацией» производители упаковки соглашаются: чтобы решить проблему ее отходов, прежде всего нужны их раздельный сбор и совершенствование института РОП. «Наш завод по переработке пластмасс „Пларус“ (входит в ОП „Европласт“) часто недозагружен из-за проблем поставок сырья в нужном объеме от регоператоров. Должен быть разработан и принят ГОСТ на вторичный полиэтилентерефталат, стандарты этикеток, клеев, кип вторсырья и т. д.»,— сетует Наталья Селезнева, руководитель Ассоциации производителей и переработчиков полиэтилентерефталата (АРПЭТ). На сегодняшний день на рынке практически отсутствует гостированное вторичное сырье «стеклобой», говорит Елена Емельянова, исполнительный директор Ассоциации производителей стеклянной тары (АПСТ). «Необходимо поменять экономическую модель РОП и создать платежеспособный спрос на разные виды вторсырья. В ЕС за тонну переработанного тетрапака платят €100, в России — 400 руб.»,— отмечает Денис Кондратьев, гендиректор АО СОЭМЗ, первый замгендиректора ассоциации «Лига переработчиков макулатуры».

Но, как оказалось, само по себе увеличение предложения вторсырья проблемы не решает. «Оборудование для сепарации производится в ЕС и не имеет аналогов в мире по своим техническим и технологическим характеристикам. Российское оборудование не может отсортировать керамику от стекла, что не позволяет произвести годное вторичное сырье»,— указывает Елена Емельянова из АПСТ на последствия санкционных ограничений для отрасли. Санкции повлекли и уход с рынка транснациональных компаний — главных заказчиков упаковки с содержанием в-ПЭТФ (r-PET).

«Отечественные компании пока мало заинтересованы в производстве своего товара в упаковке, содержащей восстановленный ПЭТ, так как данный вид тары предполагает высокую добавленную стоимость, а в кризис все предпочитают экономить»,— говорит Наталья Селезнева. В свою очередь, Анна Васильева, руководитель отдела устойчивого развития АО ОПТИКОМ, считает, что для российских производителей пластиковых бутылок из полиэтилентерефталата, многокомпонентной упаковки и стеклянных бутылок открываются новые возможности. «Сейчас производители упаковки из вторсырья получают запросы на производство больших объемов продукции, среди них — СОЭМЗ»,— говорит она. А Денис Кондратьев считает, что развитию рынка упаковки из вторичного сырья помогут принятие закона о «зеленых» закупках и утверждение федерального проекта «Экономика замкнутого цикла».

Для увеличения выпуска упаковки из переработанного стекла и многократного использования тары Елена Емельянова считает необходимым наряду с повсеместным внедрением раздельного сбора отходов и созданием понятного регулирования отрасли разрабатывать меры господдержки для строительства перерабатывающих мощностей. «Производители ждут стимулов от государства — скидки вместо штрафов»,— вторит ей Наталья Селезнева. Мерой господдержки экологизации упаковки может стать запрет на использование неперерабатываемых материалов в упаковке, заключает Наталья Куденкова, руководитель сектора «Товары народного потребления» Алюминиевой ассоциации.

**Александр Титов**

# Строительство в интересах людей

— тенденции —

**Основой востребованного жилого проекта традиционно считаются удобная локация, привлекательная архитектура и развитая инфраструктура. Но сегодня повсеместно появляется все больше проектов не просто с благоустроенной прилегающей территорией, а с полноценными парками, которые даже размещают на крышах зданий. Зеленые зоны создают атмосферу добрососедства, улучшают настроение, укрепляют здоровье жителей. Рекреационные пространства сильно варьируются по площади, дизайну, функционалу. Есть парки, занимающие десятки гектаров, а есть небольшие уютные зеленые уголки. Девелопер «Донстрой» — одна из компаний, которые наиболее успешно реализуют в своих проектах актуальные «зеленые» тренды.**

ПРЕДОСТАВЛЕНО «ДОНСТРОЙ»

С 2011 по 2021 год в столице резко увеличилось число парковых зон. «Десять лет назад в городе было 130 организованных зеленых территорий. Сегодня количество этих парков увеличилось до 800»,— сообщил заммэра столицы по вопросам ЖКХ и благоустройства Петр Бирюков в 2021 году. Еще в 2019-м, по данным консалтинговой компании PwC, Москва занимала первое место по числу парков на душу населения среди 11 крупнейших мегаполисов мира, обойдя Лондон, Нью-Йорк и Берлин.

Популярность рекреационных ансамблей повышает цены на жилье рядом с ними. По данным компании «Донстрой», непосредственная близость парка увеличивает стоимость квартиры на 8–20%. Кроме того, зеленые зоны положительно влияют на здоровье горожан. Люди, которые живут в озелененных районах, реже страдают от высокого давления и сердечно-сосудистых заболеваний. К такому заключению пришли исследователи из Университета Барселоны. Зеленые пространства позитивно влияют и на психологическое состояние, выяснили ученые из Университетского колледжа Дублина. Исследование ученых из Европейского центра окружающей среды и здоровья человека, Медицинской школы Эксетерского университета (Великобритания), Института жилищного строительства и городских исследований Уппсальского университета (Швеция) и факультета семейной медицины Медицинской школы Мичиганского университета (США), опубликованное в журнале Nature, говорит: люди, которые проводят в зеленых зонах хотя бы два часа в неделю, чувствуют себя более здоровыми и благополучными по сравнению с теми, кто проводит меньше времени на природе.

## Парки на высоте облаков

Как правило, площади, которыми распоряжаются строительные компании, не так велики, чтобы разбить там привычный парк. В поиске выхода из ситуации девелоперы придумали создавать pocket-park — «карманные парки», напоминающие палисадники во дворах нашего детства. Там высаживали несколько деревьев для тени, ставили стол для игры в карты или домино, а по периметру возводили зеленую изгородь. Со временем в палисадниках появились вертикальные кашпо, клумбы, мини-фонтаны, площадки для йоги и тренажеры. А недавно парки стали разбивать на крышах.

Благоустроенные пространства на крышах высотных зданий — визитная карточка современного жилья класса «бизнес» и выше. Например, к ним относится строящийся комплекс Siddha Sky в индийском городе Калькутта. Согласно проекту, четыре 40-этажные башни соединены «небесными» мостами на высоте 103 м над землей. На смежной крыше разбит огромный парк. Там расположатся беговые дорожки посреди пальм, зона йоги, детская площадка, фитнес-сад и амфитеатр с большим экраном для коллективного просмотра спортивных матчей и новинок кино. Уникальная черта проекта — просторные залы для наблюдения за закатами и звездами. Комплекс Siddha Sky планируют возвести в 2023 году.

На западе Москвы уже началось строительство первого в столице жилого комплекса с «небесными» мостами. Четвертая очередь проекта «Событие» в Раменках состоит из трех 51-этажных небоскребов, соединенных между собой посередине и сверху. В парке на крыше в 172 м от земли жители комплекса смогут погулять, позаниматься на тренажерах, попить кофе и принять солнечную ванну в лаунж-зоне, откуда открываются потрясающие панорамные виды Москвы. На мостах на высоте 86 и 94 м расположится единственный в столице коворкинг между небом и землей. Обилие зелени, стильная мобильная мебель, креативная подсветка — здесь есть все для комфортного отдыха и плодотворной работы.

## Жизнь на лоне природы

Мировым лидером в реализации «зеленых» девелоперских проектов считается Сингапур. В жилом комплексе Martin Modern 80% территории отведено ботаническому саду и дендрарию, состоящему более чем из 200 видов местной флоры. Природный парк располагается у подножья двух башен на 900 квартир. Всего в жилом комплексе насчитывается 15 садов, которые связаны между собой зеленым лабиринтом. Прогулявшись по нему, можно забрести в «тайный сад». Кроме того, на территории комплекса есть бамбуковая роща, лесная тропа и пруд.

В Москве тоже есть большие зеленые территории рядом с жилыми комплексами. Например, в Раменках «Донстрой» создает огромный парк «Событие» площадью 24 га, который станет рекреационной и развлекательной зоной сразу для трех проектов компании. На территории парка экодевелопер восстановит биотопы лугов, поймы и смешанного леса, утраченные в недалеком прошлом яблоневые сады. А еще здесь появится общественный огород «Летняя школа», где каждый житель сможет заниматься садоводством. Первая часть парка с набережной и променадом откроется уже в нынешнем году.

В жилом комплексе «Символ» в ЦАО Москвы зеленые пространства займут 40% всей площади. Центром притяжения станет парк «Зеленая река», который протянется на 2 км по всей территории комплекса. Здесь уже высадили более 180 крупных деревьев, 3,5 тыс. кустарников и около 6 тыс. цветов. В парке проложены пешеходные и велодорожки, обустроены площадки для занятий воркаутом, роллердромы, скейтпарки, а также зоны для йоги, а нынешним летом откроются новые участки парка. Немногие жилые проекты в радиусе 5 км от Кремля располагают такой инфраструктурой.

## Зеленые пространства для живого общения

Наличие парков не только дает жителям возможность гулять и заниматься спортом, но и взаимодействовать друг с другом. Существует огромное число исследований, которые доказывают, что социальная поддержка крайне важна для физического и психического здоровья людей. Она может повысить устойчивость к стрессу, сократить заболеваемость и даже смертность. «Отсутствие социальных связей настолько же сильный фактор риска смерти, как курение и ожирение»,— утверждает нейробиолог Эллиот Фридман, профессор геронтологии в Университете Пердью (США). На факультете психологических наук Университета Миссури (г. Колумбия, США) пришли к еще более любопытному заключению: счастливыми нас чаще делает забота о других, чем о самих себе. Таким образом, общение с соседями играет важную роль в нашей жизни. Вот почему девелоперы ищут возможности создать условия для объединения людей всех возрастов и различных интересов в комьюнити, где комфортно всем: чем больше сообществ в рамках одной среды удастся создать, тем больше благ получит каждый участник и общество в целом.

Например, в жилом комплексе «Остров» в районе Хорошево-Мневники на северо-западе Москвы «Донстрой» использует концепцию «Урбан 95», благодаря которой дворовое пространство для малышей станет веселым и интерактивным. Для спортсменов создается маршрут, где удобно заниматься активными видами спорта, а для людей «серебряного» возраста — спокойный бесшовный маршрут с большим количеством мест отдыха. Уникальность подхода компании состоит в разделении жителей на категории и обеспечении каждой из них необходимой инфраструктурой. Так, в парке «Событие» в Раменках появится «Фабрика молодежи» с амфитеатром, скейтпарком, площадками для паркура и струйным фонтаном, экотропа для любителей природы. А в жилом комплексе «Символ» совместно с одной из старейших московских галерей «Люмьер» компания организует фотовыставки. Во всех парках, разбитых на территории комплексов «Донстроя», предусмотрены площадки, где жители и их гости могут общаться, отмечать праздники и проводить общественные мероприятия.

регенерация

# Инструменты на вырост

Редакция «Ъ-Регенерации» попросила экспертов фонда «Друзья», Impact Hub Moscow, фонда «Наше будущее» и Форума доноров рассказать, как, кем и для каких целей оцениваются социальные и экологические проекты и инвестиции в них в реальной жизни НКО, социальных предпринимателей и корпораций в России. Опыт представителей соответствующих отраслей отражает уровень развития, на котором находится оценка в этих сообществах, и характерные для них особенности.

— обзор —

В оценке учитывается и участие в экспертных советах, рабочих группах при органах власти, создание профессиональных сообществ и участие в их деятельности. Пример: число таких структур, в которые входят представители НКО («Ночлежка», «Вера», «Старость в радость»), или создание других школ и движений студентов-медиков по лекалам образования в Высшей школе онкологии БФ «Не напрасно». Другой вариант — создание межрегиональных и междисциплинарных партнерских сетей. Фонд «Второе дыхание» поддерживает соцпредпринимателей, перерабатывающих текстиль в других регионах. «Мы измеряем рост предприятий, а также сравниваем объемы собранных вещей в начале и в конце года»,— говорят в фонде.

Оценивается и устойчивость результатов деятельности НКО после прекращения проекта, программы, оказания услуги. «По данным недавнего исследования, для которого мы опросили 396 человек, оказалось, что самые активные участники проектов фонда (29%) лучше всего выходят на контакт после выпуска и оказываются более благополучными, а показатель благополучия у выпускников, которые вовсе не участвовали в программах фонда, на 20% меньше»,— рассказывают в БФ «Дети наши». «Мы оцениваем отложенный эффект: как меняется динамика смертности, масштабов бездомности и стажа бездомности за определенное время: из года в год, за пять лет, за десять лет и так далее»,— отмечают в «Ночлежке».

Информация о том, насколько успешно фонд справляется со своей миссией и эффективно достигает целей, нужна не только для прозрачности, но и для того, чтобы стейкхолдеры (государство, доноры, благополучатели) могли принимать решения. Сегодня многие фонды публикуют годовые отчеты, описывая результаты своей работы. Но, как показывает практика, даже фонды с большими бюджетами зачастую отвечают на вопрос «Что сделано?», а не «Что/у кого/где изменилось в результате деятельности?». В сообществе Московской школы профессиональной филантропии фонда «Друзья» сегодня более 100 выпускников, а нашей платформой интеллектуального волонтерства ProCharity пользуется более 600 верифицированных фондов. Часть из них начинает встраивать процессы оценки в свои программы или заявляет о том, что это вопрос ближайшего времени. Во многом этому способствуют гранты, которые предусматривают такую статью расходов.

## «Механический перенос бизнес-практик не всегда приносит нужный результат»

ПРЕДОСТАВЛЕНО ФОНДОМ «ДРУЗЬЯ»

**Елена Самсонова,** *фонд «Друзья»:*

— Попытки разработать интегральный показатель эффективности благотворительных проектов предпринимались неоднократно. В нашей практике мы встречали прецеденты использования в России как минимум таких показателей, как SROI (Social Return on Investment — социальная отдача на инвестиции), MCA (Multi-Criteria Appraisal — мультикритериальная оценка социального эффекта), а также сбалансированной системы управленческих показателей (balanced scorecard). Говорить о победе одного из них пока не приходится. Измерение результата с использованием этих показателей трудоемко и включает известную долю субъективности.

Попытки заменить оценку социального эффекта измерением финансовой эффективности приводят к подмене достигнутого результата эффективностью освоения средств. Это ориентирует фонды на краткосрочные результаты вместо долгосрочного социального эффекта. Один из основных вариантов решения этой проблемы, которому мы обучаем в Школе филантропии,— разработка фондом «теории изменений». Такой подход предполагает построение гипотезы о том, как действия НКО повлияют на достижение социального эффекта.

Мы попросили шесть крупных фондов, системно решающих разные социальные проблемы, рассказать, как и при помощи каких критериев они оценивают эффективность своей деятельности. Респондентами глубинных интервью стали организация «Ночлежка» (помогает бездомным людям), фонд помощи хосписам «Вера» (развивает паллиативную помощь), фонд медицинских решений «Не напрасно» (повышает качество онкологической помощи), фонд «Второе дыхание» (развивает культуру осознанного потребления), фонд «Дети наши» (профилактика социального сиротства) и фонд «Старость в радость» (повышает качество жизни пожилых людей и людей с инвалидностью). Для анализа полученных от НКО данных мы использовали статью «Оценка эффективности НКО: финансы, романсы и… результаты» Натальи Фреик, эксперта-аналитика некоммерческой организации «Эволюшн энд Филантропи».

Все опрошенные фонды измеряют количественные показатели, а также их динамику. Прежде всего число благополучателей, подписчиков, волонтеров, проведенных мероприятий и их участников, обращений в НКО, оказанных услуг, объем привлеченных и распределенных средств, число филиалов, представительств и регионов, где работают НКО.

Опрос позволил нам выделить несколько критериев, по которым фонды оценивают долгосрочный социальный эффект. Это системное улучшение ситуации: позитивные изменения в жизни подопечных и работе сообщества, законотворческая деятельность, участие в экспертных сообществах, просвещение стейкхолдеров, поиск партнеров и отложенные эффекты.

Так, «Ночлежка» оценивает эффективность своих программ, не только измеряя число людей, которые переночевали в палатках, получили еду и медпомощь, но и используя «процентное соотношение перехода клиентов из гуманитарных проектов в проекты ресоциализации, а также процент выбравшихся с улицы людей». БФ «Дети наши» отслеживает долю семей, улучшивших свои материально-финансовые условия и родительские навыки, и детей, у которых стабилизировалась самооценка и появилась мотивация. А БФ «Не напрасно» провел исследование качества образования в своей Высшей школе онкологии.

Опрошенные НКО не реже раза в год интересуются мнением благополучателей о качестве своих программ, мероприятий, услуг. Так в БФ «Дети наши» сообщают: «Несколько лет назад мы впервые провели исследование с участием родителей, спросив их о том, как они относятся с оказываемой фондом помощи и какие изменения в своей жизни отмечают».

Среди критериев оценки социальных изменений участники опроса выделяют число подготовленных законопроектов и докладов, обжалованных законов, обращений в органы госвласти и качество реагирования на них («Ночлежка», «Вера», «Старость в радость»). В БФ «Старость в радость» отметили, что «качественные скачки происходят спорадически, в течение года». Например, начало пилотного проекта построения Системы долговременного ухода пришлось на конец 2017–2018 годов — качественный скачок в создании госсистемы ухода за пожилыми людьми и людьми с инвалидностью. До этого необходимость такой системы не признавалась.

## «Приучить сложнее, чем научить»

ПРЕДОСТАВЛЕНО IMPACT HUB MOSCOW

**Валерия Завгородняя,** *Impact Hub Moscow:*

— Измерение воздействия и управление им всегда носят итеративный характер. Пока основатели и владельцы социального бизнеса в России не понимают главного: оценка — это регулярный процесс, а не разовая активность. Но те, кто тратит на оценку время и деньги, получают профит от своих усилий. Чаще оценкой занимаются зрелые проекты. Им важно сверить результаты с миссией и целями, найти новые направления развития для увеличения социального воздействия, получить мотивацию для движения дальше.

Пример такого бизнеса — выпускники Impact Hub Moscow, платформа BuySocial, маркетплейс товаров социальных предприятий. Производители BuySocial дают работу людям с инвалидностью и пожилым людям в глубинке, заботятся о природе и занимаются сохранением культурного наследия, перечисляют прибыль на благотворительность.

Как рассказала основательница проекта Любовь Ермолаева, команда проводит оценку социального эффекта прежде всего для того, чтобы убедиться, что они на верном пути как социальный бизнес. «Наша основная цель — способствовать развитию социальных предприятий-производителей. Мы хотим убедиться, что это действительно происходит, а если не происходит, понять, как нам нужно измениться»,— говорит она.

BuySocial собирает данные как о количестве социальных предприятий, которым они дали заказы, и объемах поставок, так и о числе людей, которые получили такую продукцию в подарок. Компания выявляет и более глубокие социальные эффекты: как заказы влияют не только на социальные предприятия и их финансовые показатели, но и на людей из уязвимых групп, ради которых и создавалась платформа. За пять с половиной лет работы BuySocial число ее контрагентов выросло с 10 до 41, а изделий — с 2,5 тыс. до 32,6 тыс. штук. Число людей, соприкоснувшихся с продукцией предприятий, достигло почти 50 тыс. Чтобы узнать, как на них это повлияло, команда проекта опрашивает и самих клиентов. Один из частых ответов звучит так: «Люди обращают внимание, что это социальный подарок, и ценят, что компания это делает».

Важная цель оценки — коммуникационная. Публикация данных о социальном воздействии предприятия — отличный инструмент для PR. В BuySocial отчеты о социальном вкладе крупных заказов отправляются непосредственно заказчику и часто влияют на желание людей, принимающих решения в компаниях, продолжать сотрудничество.

Оценка социального воздействия может стать конкурентным преимуществом и поднять проект на новый уровень. Но пока такого подхода к оценке придерживается лишь малая часть социальных предпринимателей России. Мы в Impact Hub Moscow стараемся увеличить этот процент и прививаем культуру оценки как начинающим, так и действующим соцпредпринимателям. В первый раз участники обучающих программ сталкиваются с необходимостью оценки собственного импакт-фактора еще на этапе отбора участников обучающих программ: в конкурсной заявке предприниматель в том числе должен описать предлагаемые решения с точки зрения влияния на целевую аудиторию. Затем диагностика и сбор данных проводятся в начале и в конце программ, а также через 6–12 месяцев после их завершения. Это помогает оценить социальное воздействие проектов-участников и влияние нашей работы на их результаты. Во всех программах Impact Hub учитывается социальное воздействие. Участники прорабатывают теорию изменений своих проектов, что помогает четче сформулировать миссию и использовать эту теорию для мониторинга и оценки.

Научить социальных предпринимателей измерению социального эффекта несложно, а приучить — гораздо труднее. Оценка должна проводиться постоянно, чтобы стать полезным инструментом для принятия управленческих решений.

## «В сообществе не утихают дискуссии»

ПРЕДОСТАВЛЕНО ФОРУМОМ ДОНОРОВ

**Ирина Ефремова-Гарт,** *Форум доноров:*

— К оценке корпоративной благотворительности в последние годы обращаются на самых разных площадках и в самых разных ракурсах: от оценки эффективности и социального возврата на инвестиции до «импакт-инвестирования». По популярности и частоте упоминаний тема оценки социального воздействия может составить конкуренцию как цифровой трансформации, так устойчивому развитию и ESG. При этом в сообществе не утихают дискуссии и продолжаются попытки разработать «стандартную методологию оценки программ корпблаготворительности» или «уникальный интегральный показатель» оценки.

Анализ практики компаний, участвующих в конкурсе «Лидеры корпоративной благотворительности» (выборка имеет ограничения, но речь идет о практике 50–60 крупнейших компаний, которые ежегодно участвуют в конкурсе и входят в число лидеров корпоративной благотворительности России) позволяет составить полное представление о том, как воспринимается и используется оценка социальных программ в корпоративной среде.

Хотя конкурсная документация не содержит формального определения того, что организаторами конкурса понимается под оценкой, в анкете есть вопросы, ответы на которые выявляют наличие или отсутствие логики в дизайне программного портфеля, взаимосвязь между целями и результатами, системность усилий для отслеживания качества и эффективности программ.

Пул заявок на участие в конкурсе за последние три года показывает, что среди его участников фактически нет ни одной компании, которая не использует оценку в своей деятельности, а большинство участников заявляет, что оценивает не только проекты, но и весь портфель своих благотворительных программ. Компании научились описывать ожидаемые результаты программ в измеряемых и конкретных формулировках, привязывая достижение результатов к определенному сроку. Еще одним качественным изменением стала практика разработки цепочки результатов: от немедленных к долгосрочным, что позволяет отследить последовательность позитивных изменений, которые происходят во внешней среде благодаря поддержке компании.

Меняется и подход к проработке метрик или KPIs для измерения прогресса. Если раньше большинство ограничивалось измерением числа благополучателей, объемом вложений и числом грантов, то сегодня, анализируя результативность своих инвестиций, компании чаще подбирают индикаторы, которые отвечают требованиям SMART и позволяют замерять изменения. Если раньше большинство компаний привлекало сторонних специалистов для полного цикла оценки: от разработки методологии до презентации результатов, то сегодня часто используется гибридный подход — когда внешние эксперты участвуют в разработке методологии оценки, а анализ данных, вынесение суждений и разработку рекомендаций для лиц, принимающих решения, остается за компанией.

Меняются и виды оценки, которым компании отдают предпочтение. Несколько лет назад акцент делался на оценке эффективности программ и крайне редко — потребностей. Сегодня изучение потребностей благополучателей и принятие их во внимание при корректировке целей социальных приоритетов компаний — стандартная практика для значительного числа участников конкурса.

Несмотря на то что год от года растет число компаний, декларирующих, что оценивают социальный эффект, производимый их программами, при ближайшем рассмотрении оказывается, что под этим имеется в виду не что иное, как оценка социальных результатов. Важно помнить, что это не синонимы. Социальный эффект — это те изменения в сообщества и качестве жизни благополучателей, которые могут произойти благодаря достижению запланированных социальных результатов. В этом контексте особую важность приобретает умение декомпозировать цели благотворительных инициатив со стратегического уровня до проектного. Еще один важный признак оценки социального эффекта — возможность отнести происшедшие изменения на счет программы. Лишь единицы участников конкурса используют методологию, позволяющую собирать данные, доказательно подтверждающие роль программ в позитивных изменениях, которые происходят в сообществе.

Еще один вызов для компаний — научиться использовать результаты оценки при принятии управленческих решений. Помня о том, что ценность любой оценки определяется ее полезностью для всех участников процесса, важно иметь в наличии систему, которая воспринимает рекомендации, доводит их до сведения всех заинтересованных сторон и контролирует их использование.

Преодолеть эти вызовы можно, если в компании сформирована внутренняя культура оценки или «набор ценностей и отношений, которые обеспечивают систематическое осмысление миссии, стратегий и целей программ и проектов, опыта их реализации». Это определение, сформулированное в документе «Позиция Форума доноров по формированию культуры оценки в донорских организациях», было принято профессиональным сообществом семь лет назад и обновлено в 2022 году.

Культура оценки предполагает наличие в компании как минимум сформулированных и зафиксированных принципов и подходов к процессу вынесения суждений о ценности, качестве, уровне эффективности программ, внутреннего экспертного потенциала и ресурсов для его развития, полноценной стратегии корпблаготворительности, сонастроенной с бизнес-стратегией или по крайней мере грамотного дизайна отдельных инициатив, под которые выделяется финансирование.

Для части участников конкурса все вышеперечисленное за последние несколько лет стало практикой. Подтверждает это появление документов, регламентирующих оценку и подходы к ней, включение принципов и критериев оценивания в смежные документы, которыми руководствуется компания, инвестируя в социальные программы.

## «Самостоятельно анализировать социальный результат»

ПРЕДОСТАВЛЕНО ФОНДОМ «НАШЕ БУДУЩЕЕ»

**Наталия Зверева,** *фонд «Наше будущее»:*

— Соцпредприятия стремятся с помощью бизнес-методов решать проблемы общества. Ставя конкретные цели, они должны понять, достигнуты ли они. Социальный эффект важен для инвестора, государства, сотрудников, благополучателей и клиентов для обоснования своей полезности, выгоды от сотрудничества и сравнительной конкурентоспособности. Государству важно выявлять удачные решения социальных проблем, протестированные в малом формате, для использования в собственной работе.

В современном российском законодательстве не сформулированы подходы к определению социальной результативности и эффективности. Поэтому социальным предпринимателям важно уметь самостоятельно анализировать социальный результат и способы достижения этих результатов. Фонд «Наше будущее» использует разные взаимодополняющие методы для этого: оценку социального результата на рубль вложенных средств при сравнении альтернативных инвестпроектов в одной сфере, а также метод оценки социального возврата на инвестиции и метод рейтингования социальных предприятий после предоставления им финансирования.

Оценка социальной отдачи на инвестиции (Social Return on Investment, SROI) востребована в соцпредпринимательстве, поскольку хорошо подходит для анализа его предпринимательской и социальной составляющих. Метод учитывает все социальные результаты деятельности предприятия в денежном выражении, включает сравнение вложенных ресурсов и полученных результатов. Если SROI равен 3:1, значит, на каждый вложенный в проект рубль приходится три рубля социальных результатов. Деньги в данном случае выступают универсальным способом выражения ценности, чтобы можно было представить полную картину воздействия. Мы делаем прогнозный расчет для крупных инвестиций, а затем по прошествии периода финансирования подводим итоги, сравнивая их с данными прогноза.

Применение SROI дает возможность увидеть и проанализировать изменения. На всех этапах работы SROI выступает как инструмент коммуникации с клиентами, сотрудниками, сообществами, государством. Обратная связь помогает построить работу с рисками, улучшить продукты и процессы, найти новые направления деятельности.

Недавно мы посчитали социальный возврат на инвестиции по нескольким проектам, работающим на территории Югры. В 2016–2018 годах эти соцпредприятия принимали участие в пилотном проекте по развитию рынка социнвестиций в Югре. Например, для проекта компьютерного клуба X-Land социальный возврат на инвестиции составил 3,89. Предприятие обеспечивает занятость социально незащищенных категорий взрослых: людей с ОВЗ, выпускников детских домов и учреждений для детей-сирот до 23 лет, малоимущих граждан. Индекс SROI детского сада «Семь гномов» — 1,82. Это первый частный детский сад в Нефтеюганске с лицензией на образовательную деятельность по основной и дополнительной программам дошкольного образования. Для родителей услуги детского сада бесплатны, так как учреждение применяет все виды поддержки правительства округа, активно развивает дополнительные виды услуг и оптимизирует затраты.

Взаимодействуя с соцпредприятиями после выделения финансирования, фонд использует систему рейтингования. Рейтинг проекта вычисляется исходя из своевременности и полноты выполнения плана по социальному воздействию, возврата займов фонда, готовности к сотрудничеству с фондом по научным исследованиям и продвижению соцпредпринимательства.

Фонд и дальше планирует развивать оценку социального воздействия, создавая методические материалы, базу данных кейсов, карт, показателей и способов монетизации соцрезультатов. Государство может помочь в развитии этой сферы, сформировав базу данных стоимости создания единицы всех видов социального воздействия. Она может стать объективным источником информации для монетизации соцэффектов, выбора наиболее эффективных предприятий для выполнения государственных соцуслуг, а также для оценки сравнительной эффективности государственных и частных организаций, действующих в рамках одного направления.

регенерация

# «Для взаимодействия с другими регионами требовалась понятная пошаговая инструкция»

В июне 2021 года на Петербургском международном экономическом форуме Благотворительный фонд «Система» подписал с ВЭБ.РФ и администрацией Костромской области соглашение о реализации SIB-проекта (проекты социального воздействия, как это определяет правительство РФ, и social impact bonds — в мировой практике), став инвестором и исполнителем программы подготовки кадров для лесопромышленной области. Президент фонда **Оксана Косаченко** поделилась лайфхаками, которые позволят отрасли избежать ошибок в реализации SIB-проектов и быстрее достичь нужных результатов.

ПРЕДОСТАВЛЕНО ФОНДОМ «СИСТЕМА»

— мнение —

Предлагаю начать с самого начала. Проекты социального воздействия в России реализуются впервые, а значит, по ходу их внедрения совершенно естественным образом постановления правительства РФ будут обрастать массой дополнительных разъясняющих документов. Еще год назад таких документов было просто недостаточно для полноценного разговора с регионами на одном языке. Сейчас собрана полная «библиотека» сопроводительных документов к постановлению, подготовлены разъяснительные письма Минфина, есть практически чек-лист, сделанный специалистами ВЭБ.РФ — уполномоченного оператора импактных проектов в стране. Поэтому первый лайфхак вполне очевиден: рекомендую при подготовке проекта, реализуемого по схеме SIB, изучить не только соответствующие документы правительства РФ, но и все созданные в процессе нашего плотного взаимодействия со стейкхолдерами инструкции и рекомендации. Знание основ и базы сильно поможет сократить время на переговоры с региональными органами власти.

Совет номер два. Вполне закономерно, что пролоббировать в регионе неизвестный проект, который реализуется по совершенно новой схеме гранта в форме субсидии, довольно сложно, если сразу замахиваться на гигантские объемы и показывать сложно осязаемые КПЭ в перспективе трех-четырех лет. Во-первых, это не очень коррелирует с трехлетним горизонтом планирования, принятым в субъектах федерации, а постановление правительства №1491 действует с 2019 до 2024 год, то есть выпадает за трехлетнюю рамку. Наш проект задумывался как четырехлетний поэтапный марш-бросок по подготовке кадров для лесной промышленности, в который мы включали школьный, ссузовский и университетский уровни. Нам хотелось проследить, как старшеклассник, с которым мы начнем работать в девятом-десятом классе, сможет сузить набор будущих профессий и склониться к идее связать свою жизнь с деревообработкой, поступит в колледж или университет и даже начнет стажировочный процесс на предприятиях отрасли. Это перспектива четырех лет минимум. А регион может себе позволить запланировать не далее чем на три года с момента запуска проекта. В итоге мы пошли на небольшую хитрость, поделив наш проект на два этапа, каждый из которых с легкостью был одобрен региональными властями. Если сказать короче, то тут напрашиваются два важных вывода: не надо сразу заходить с масштабными проектами — можно делить проект на этапы.

Если бы мы только сейчас начинали планирование нашего образовательного проекта, то я предложила бы исключить из него высшую школу. Сложно, точнее, практически невозможно соединить под одним зонтиком школы/ссузы, имеющие региональную подчиненность, и вузы, которые подотчетны федеральным органам власти. Я поясню, в чем сложность. Когда мы вместе с министерством образования и науки в регионе вырабатывали финальные цели, мы исходили из задачи сокращения оттока кадров из области, сохранения молодежи и предоставления им соответствующей социальной обстановки для комфортного проживания. У вуза же существует негласный КПЭ: чем больше выпускников уедет в большие агломерации, тем выше рейтинг такого университета. Получалось, мы с региональными властями хотим молодежь сохранить, а университет нацелен на подготовку кадров, которых с радостью возьмут на работу в другом регионе. Вторая история, которая возникает в любом регионе с любым высшим учебным заведением,— ожидания объемных вложений в МТБ учебного заведения со стороны бизнеса. В небольших SIB фокус не на улучшении инфраструктуры, а на предоставлении востребованного контента и обеспечении более тесной связки ученик—работодатель. Лайфхак тут в том, что региональные проекты в сфере образования правильнее реализовывать с учебными заведениями регионального подчинения. В противном случае можно просто завязнуть. Вуз каждый шаг будет сверять с федеральным министерством, министерство будет писать в Минфин, Минфин — в Минэкономразвития, а дальше Счетная палата и далее по списку.

Третий лайфхак, с которого, скорее всего, следовало начинать. Ни один значимый проект в регионе не сдвинуть без личной включенности и погруженности в него первого лица. Нам невероятно повезло в Костроме, так как губернатор неравнодушен к образованию, и мы несколько лет уже взаимодействуем по школьным и вузовским проектам. В этом смысле мы видим, что губернатор, по сути, является локомотивом всей нашей задумки. Я также знаю, что SIB, реализуемые на Камчатке, опять же пользуются доверием и поддержкой первого лица. Наши коллеги из других компаний делились с нами печальным опытом, когда пытались продвинуть сложные импактные проекты, взаимодействуя на уровне департаментов. Такие проекты не получили развития при всей своей правильности и нужности для региона.

Следующий вполне очевидный совет. Начинать проект надо с исследования и скрупулезного изучения региона и отрасли. В нашей ситуации мы оказались просто в невероятном изумлении, когда узнали, что в системе WorldSkills нет профессии, соответствующей потребностям и ожиданиям работодателей из лесной и деревообрабатывающей отрасли. То есть не было такой профессии, как лущильщик. Понимаете, казус: станок лущильный есть, а специалиста по работе на этом станке нет. Мы оперативно подключили «WorldSkills Россия», коллеги помогли нам описать профиль профессии и стандартизировать его. На эту же тему мы получили второй забавный факт. В последние годы предприятия в лесной отрасли — ЦБК, фанерные заводы — очень активно переоснащаются. Например, на комбинатах Segezha Group используются лущильные станки, аналогов которым в мире нет. Это именно то, что принято называть высокими технологиями. При этом ряд колледжей, которые готовят кадры для деревообрабатывающей промышленности, работают по программе (да, это факт) 1975 года. Но даже специалисты, которые пять-семь лет назад закончили ссуз, уже не могут справиться с высокоточным оборудованием, которое стоит на современных предприятиях. И тут вновь требуются программы дополнительного профессионального образования. Получается тот самый замкнутый круг: надо постоянно совершенствоваться, чтобы успевать за стремительным развитием производства. А сделать это можно только при постоянном контакте работодателя, в том числе будущего работодателя, с учебным заведением.

Ну и очень полезно перед стартом проекта «потрогать» свою целевую аудиторию. Мы запустили масштабное исследование в наших регионах: изучили запросы и потребности старшеклассников, студентов, педагогов, родителей и работодателей. Это помогает нам точно и точечно выбирать контактные инструменты для взаимодействия с молодежью и взрослыми.

Мы учли стратегию развития региона до 2030 года, выделили приоритетные территории и предприятия—драйверы лесной промышленности. Именно так вместе с регионом мы выделили пилотные муниципальные районы и образовательные организации. В результате в проект вошли 16 школ, 3 ссуза и один вуз. Общий охват проекта — более 9 тыс. участников среди школьников и студентов. Кабинетное исследование помогло нам сделать первый шаг к полноценному запуску проекта в регионе. Масштабное емкое исследование было проведено на подготовительном этапе проекта в первые три месяца после запуска. К участию были привлечены 2083 человека, которые проходили интервью и анкетный опрос. Мы сознательно пошли на этот шаг уже после того, как запустили проект — таким образом Фонд скорректировал набор предложенных инструментов и мероприятий на ближайшие три года. Например, были сделаны интересные выводы, что на мнение молодежи при выборе направления образования большое влияние оказывают родители и только потом педагоги. Такое заключение потребовало от нас дополнения в виде блока работ с родительской аудиторией. Среди мотивации при выборе профессии школьниками четко проявились три группы: а) выбирающие свою профессию на основании советов родителей; б) те, кто выбирает будущее, опираясь на свои интересы, хобби и увлечения; в) ребята, ориентирующиеся на баллы по ЕГЭ или ОГЭ. Для того чтобы иметь дополнительный инструмент воздействия на региональную молодежь, мы сформировали пул контрагентов, дополнив его нестандартными возможностями. Например, нами вовлечены в проект педагоги системы дополнительного образования, в частности школьные лесничества. И это важный лайфхак: при работе с целевой аудиторией нужно изучить и учесть все факторы, которые влияют на их мнение в процессе принятия решения.

Не думаю, что открою Америку, если посоветую привлекать к проекту широкую партнерскую сеть. Нашей опорой в регионе стали крупные работодатели, и это не только Segezha Group. Центр опережающей профессиональной подготовки стал нашей базой для взаимодействия с педагогическими кадрами и молодыми специалистами.

Основной итог нашей работы за год — это выстраивание отношений с региональной властью и понятной структуры проекта. Мы знали, что костромской проект не будет единственным, который мы реализуем в интересах Segezha Group с ВЭБ.РФ, понимали, что масштабирование сильно зависит от успеха в пилотном регионе. А для того чтобы начать взаимодействие с другими регионами, нам требовались понятная пошаговая инструкция и последовательность шагов. Сейчас такой алгоритм нами отработан, почти доведен до автоматизма, что гарантирует нам значимое сокращение временных затрат на внедрение схожих проектов в других субъектах.

# «Капитал находится в поисках смысла»

— мнение —

**ЛЮБОВЬ ШЕРЫШЕВА, управляющий партнер акселератора IMPACTIVE,— о том, что движет инвестором, когда он решает вложиться в социально значимые проекты, что играет решающую роль — деньги или импакт — и есть ли разница в мотивации у импакт-инвесторов в России и за ее пределами.**

ПРЕДОСТАВЛЕНО IMPACTIVE

Чтобы понять, как импакт-составляющая влияет на инвестиционную привлекательность проекта, важно определить, что вообще такое импакт-инвестиции. Инвестиции — это вложение капитала с целью получения дохода и одновременно принятие инвестором риска потерять и капитал, и доход. Когда же мы говорим об импакт-инвестициях, добавляется третья важная составляющая: помимо дохода и риска возникает социально значимое воздействие, иными словами — «благое дело». И именно этот элемент оказывает влияние на инвестора. Давайте порассуждаем как.

Ощущение возможности принести благо не что иное, как эмоция. А мы все прекрасно знаем, что эмоции часто влияют на принятие решения. Поэтому, когда инвестор стоит перед выбором проинвестировать в проект, который только приумножит капитал, или в проект, который и капитал приумножит, и благое дело позволит «сотворить», как вы думаете, какой проект имеет преимущество?

Социальная значимость проекта напрямую влияет и на то, как воспринимают проект стейкхолдеры. Такой проект вызывает явный положительный эффект с точки зрения внимания и заинтересованности. А расположенность и лояльность стейкхолдеров — очевидный плюс для инвестора, дающий потенциальное снижение инвестиционного риска и большую устойчивость для проекта.

Экономическая природа импакт-инвестиции мало чем отличается от природы классических инвестиций. Объем рынка таких сделок напрямую связан с концентрацией капитала в той или иной части земного шара, что объясняет неравномерное распределение рынка импакт-инвестиций в России и за рубежом, как и сосредоточение значительной части этого капитала в Европе и Северной Америке. Это логично, потому что капитал там более зрелый, а, следовательно, его «аппетит» к новизне и риску выше.

Например, в Италии существует инвестиционный импакт-фонд Rancilio Cube, который вырос из довольно агрессивного хедж-фонда. Его создатель Люка Ранчилио, отвечая на вопрос, почему вдруг импакт стал стратегическим направлением инвестирования, сказал, что он просто «сел в первый вагон далеко идущего поезда», потому что все больше и больше потребителей в недалеком будущем будут покупать товары и пользоваться услугами компаний, которые помимо того, что формируют прибыль, еще и творят благо для окружающих.

В России процесс формирования капитала тоже имел длительную историю, но вынужден «постоянно убегать». В начале XX века русские знатные семьи эмигрировали в Европу и Америку, увозя с собой нажитое состояние и обогащая эти континенты. А в 2000-х уже вновь приобретенный капитал уезжал снова. Поэтому? пока в стране низкий уровень владения капиталом, рынок импакт-инвестирования будет расти медленно.

Существует еще один фактор, который отнюдь не способствует становлению рынка импакт-инвестиций в России,—информационное поле, которое представляет социальных предпринимателей не конкурентоспособным бизнесом, а «самоотверженными» творцами добра. Поэтому и инвестсообщество, в полной мере не осведомленное о пользе и преимуществах импакт-бизнеса, часто воспринимает социальных предпринимателей как благотворителей.

По оценке аналитиков Dealroom.co, стоимость всех импакт-проектов в мире в 2021 году составила £1,6 трлн — это на 25% больше, чем в 2020 году. Существует 146 компаний «импакт-единорогов», 52 из которых стали «единорогами» в 2021 году. Это показывает, что российские инвесторы пока заблуждаются в своем недоверии к сфере импакт-инвестирования.

Если для оценки классических инвестиций существуют привычные и проверенные методики, то для оценки импакта единого критерия нет и вряд ли появится. Существует множество соответствующих метрик. Например, Impact Reporting and Investment Standards предлагает 400 показателей для оценки социальной, экологической и экономической эффективности проекта. Некоммерческая сеть B Corp. создала методику сертификации The B Impact Assessment для оценки влияния конкретного бизнеса на планету и общество.

Несмотря на обилие способов оценки, мировое импакт-сообщество не приняло лучших и самых точных из них. Для российского рынка, который пока относится с недоверием к этому направлению, сложные методики вызывают отторжение и нежелание их использовать. Исключение тут составляют корпорации. Но даже они делают эту оценку не самостоятельно, а с помощью дорогостоящих консультантов.

Поэтому для измерения импакта лучше придерживаться концепции «чем проще, тем лучше». Сложные вещи, которые объяснены простым языком, легче воспринимаются и вызывают больше доверия. Чтобы измерить импакт, нужно понять импакт-составляющую каждого проекта, задав вопрос: в чем заключается импакт этого бизнеса? В результате инвестор сможет принять два-три индивидуальных показателя для измерения — этого вполне достаточно, чтобы оценить социальное воздействие вложений.

Приведу простой пример: одна из выпускниц нашего акселератора создала сеть частных детских садов для детей с особенностями, чтобы помогать им адаптироваться в социуме. В этом случае были выделены два показателя: число детей, которые стали полноценными членами общества, и экономия средств государства на содержание одного такого ребенка.

Нам важно чувствовать сопричастность и созидать, мы стремимся сделать наше существование значимым. Капитал тоже находится в поисках смысла. Поэтому импакт-проекты привлекают все больше внимания и открывают для инвестора все больше возможностей.

# Эволюция благополучия

— управление —

с18

Но разбираться в деталях и учитывать их в большей степени начинают гибкие продуктовые компании, так как применяют продуктовый подход и исследуют сами себя. Они инвестируют в расширение нематериальных бонусов для сотрудников. От спортзалов и докторов они идут дальше и организуют доступ к сервисам, которые работают с состоянием человека: психотерапии, практикам осознанности и всяческим телесно ориентированным практикам, которые доказанно снижают стресс и улучшают производительность.

Такие компании хотят все, что доказано наукой и гарантированно прокачивает сотрудников, «как в „Гугле“». Они вкладываются в развитие и воплощение навыков осознанности, эмоциональной устойчивости и ненасильственной коммуникации, которые нельзя получить в университете или школе, но которые, как оказывается, очень нужны человеку для эффективной командной работы, самоконтроля и лидерства. Работа над ними — это непрерывный процесс, а не разовая акция. Выстраивая соответствующие процессы, компании делают шаг в эволюции коллективного мышления и создают экосистемы развития.

## Гибкие продуктовые организации

На этом этапе компании уже занимаются не только внешним (все же основной фокус пока на нем), но и внутренним продуктом, применяя к нему тот же самый продуктовый подход. Они постоянно выдвигают гипотезы о том, как улучшить среду, и изучают своих сотрудников, проводят всяческие анкетирования и опросы обо всех аспектах жизни в компании: как ваши коллеги, ваше участие в последнем образовательном курсе, офис, состояние, кофе, который мы закупили на прошлой неделе?

Это довольно мучительный метод в случае внутреннего продукта и well-being сотрудников, так как исследования показывают, что люди плохо осознают свое состояние и факторы, которые на него влияют. Сэкономить время могут качественная экспертиза и попытка хорошо организовать в компании все, что улучшает жизнь сотрудников. Это расширяет арсенал активностей, влияющих на удовлетворенность коллег. Появляются экосистемы обучения, где сотрудник может пользоваться передовыми инструментами для развития и повышения качества жизни. На этом этапе становится важно не просто демонстрировать заботу руководства о сотрудниках или помогать людям увеличивать эффективность, а реально проявлять заботу друг о друге в компании. Здесь возникает понимание значимости культуры компании в целом и делаются шаги по ее сознательному формированию и развитию.

Поскольку для большей скорости и инновационности в компаниях на этом этапе смягчаются авторитаризм и иерархичность, увеличиваются свобода сотрудников и роль фасилитации вместо командования для создания слаженной работы и благоприятной атмосферы. Фасилитация становится частью культуры well-being. В работе и образовательных программах больше внимания начинают уделять мягким и метанавыкам, таким как внимательность, умение слушать и давать обратную связь, управлять через вовлечение и прорабатывать напряжение в отношениях.

## Внутренний продукт начинает доминировать над внешним

Это компании-сообщества или места, которые лидер создает для объединения людей со схожими ценностями и миссией, где все ее участники могут качественно и со смыслом проживать свою жизнь. Такие компании способны привлечь креативных и свободных людей предпринимательского толка, которые не согласны работать в компаниях всех предыдущих типов, что делает компании-сообщества местами крайне высокой концентрации талантов и, как следствие, инновационности.

Самый большой сдвиг, который тут происходит, заключается в том, что лидеры способны предложить идею и живые ценности, которые глубоко затронут сотрудников, создав среду высокой личной и профессиональной реализации. Бизнес на самом деле начинает работать не ради денег. Реализация участников команды и их опыт становятся важнее, чем финансовые показатели.

Такая культуру собирает лучшие достижения всех предыдущих уровней и перерастает их ограничения. Это культура свободы и ответственности в условиях высокой концентрации талантов. Для ее реализации лидеры на собственном пути прошли большую трансформацию к личной осмысленности и аутентичности. На этом этапе компании также будут стремиться предоставлять команде классические корпоративные блага, создавать условия для постоянного обучения и комфортной работы. Однако все это перестает быть компенсацией за время жизни, которое сотрудник отдает компании, и становится скорее приятным дополнением к крайне воодушевляющей и осмысленной самореализации с людьми, которые тебе близки.

**Максим Тимофеев,** Deep mind

регенерация

# Преступное расточительство

В мире ежегодно в силу расточительности теряется более 1 млрд тонн пригодного для потребления продовольствия стоимостью около $1 трлн. В России такие потери составляют около 1,6 трлн руб. в год, что больше объема господдержки, запрошенной в нынешнем году Минтрудом для нуждающихся семей с детьми. Фудшеринг может не только полностью решить проблему доступа беднейших людей в России к продовольствию, но и значительно повлиять на решение проблемы отходов. Впрочем, уплата НДС при бесплатной передаче продуктов не позволяет запустить технологию на всероссийском уровне.

— тенденции —

### На пороге кризиса

Пандемия COVID-19, вооруженный конфликт на Украине и кризис поставок ведут к усилению продовольственного дисбаланса. По данным Всемирной продовольственной и сельскохозяйственной организации (ФАО ООН), в 2020 году от 720 млн до 811 млн человек в мире столкнулись с голодом, а 2,4 млрд человек недоставало продовольствия. В 2022-м из-за событий на Украине к голодающим прибавится еще 8–13 млн человек. «В следующем году нас ждет один из крупнейших продовольственных кризисов в истории человечества»,— считает Маттиас Бернингер из Bayer AG. Он отмечает, что украинский кризис нарушил цепочки поставок, санкции затронули российские и белорусские удобрения, необходимые фермерам. Дефицит продовольствия ведет к его подорожанию и снижению реальных доходов большей части населения Земли.

По данным Росстата, более трети семейного бюджета россиян уходит на покупку продуктов питания (в селах около 40%), и чем меньше семейный бюджет, тем выше доля таких трат. Резкое повышение цен на товары повседневного спроса (текущая инфляция — 17%) в России ведет к снижению покупательной способности населения. Ожидаемый к осени рост официальной и теневых форм безработицы также негативно скажется на качестве жизни россиян. В частности, роста скрытой безработицы и неполной занятости ждет профессор МГУ имени Ломоносова Наталья Зубаревич.

Эксперты прогнозируют и рост уровня бедности в стране, хотя в 2020 году президент поставил цель снизить его вдвое к 2030 году по сравнению с 2017-м. По данным же Росстата, в первом квартале текущего года граница бедности составила 12,9 тыс. руб., а доля населения с доходами ниже ее составила из-за роста цен 20,9 млн человек, или 14,3% жителей страны, что на 100 тыс. человек больше, чем год назад. Игорь Поляков из Центра макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования считает, что в нынешнем году ряды бедных пополнят еще 3 млн человек. В середине апреля правительство приступило к разработке очередного набора мер для борьбы с бедностью и неравенством населения по доходам. Основное внимание — семьям с детьми и пенсионерам.

### Цена расточительности

Бедность — понятие многосоставное, решение проблемы бедности требует действий по разным направлениям одновременно. Это развитие кадрового потенциала, открытие рабочих мест, обеспечение конкурентной заработной платы, возможностей для обеспечения граждан жильем, доступ к необходимым товарам и их экономическая доступность. Но прежде всего необходимо решить ее базовую проблему — доступа к продовольствию. По данным Росстата, в 2020 году 14% семей с детьми денег хватало только на еду, а 0,7% таких семей не хватало средств даже на еду.

В текущих обстоятельствах особенно остро встает вопрос рационального использования продовольствия. По оценкам ФАО ООН, ежегодно в мире выбрасывается треть продовольствия. Большую часть таких отходов образуют домохозяйства, но потери происходят во время сбора, транспортировки, хранения и переработки урожая, а также производства и продажи продуктов в магазинах и организациях общественного питания. По данным ФАО, нерациональное использование продовольствия приводит к существенным экономическим и финансовым потерям, превышающим 1 млрд тонн продовольствия стоимостью более $1 трлн в год, что сопоставимо с ВВП России 2006 года.

Экологические последствия такого расточительства также велики. По данным Программы по окружающей среде ООН, продовольственные отходы ежегодно генерируют 8–10% глобальных выбросов парниковых газов. Продовольственные системы потребляют около 30% доступной мировой энергии, из которых 38% приходится на производство невостребованных продуктов. Объем воды, ежегодно используемой для производства продовольствия, которое теряется или выбрасывается (250 куб. км), фактически равен годовому стоку Волги. Около 28% сельскохозяйственных угодий мира (1,4 млрд га) ежегодно приходится на производство не используемого в дальнейшем продовольствия. Елена Вишнякова, замгендиректора группы «ЭкоЛайн», уверена, что важно предупреждать образование пищевых отходов, а образованные отходы — перерабатывать, не допуская их захоронения. «Все, что мы знаем плохого о свалках и полигонах,— фильтрат, выбросы газа, неприятный запах — связано именно с органикой»,— поясняет она.

В России ежегодно на свалки попадает больше 17 млн тонн продуктов. Это 895 тыс. грузовиков с едой. Если их выстроить в ряд, колонны машин вытянутся от Москвы до Владивостока и обратно. Наибольшая часть таких отходов производится домохозяйствами — 71%, магазинами и организациями общественного питания — 29%. В причинах такого высокого показателя небрежного отношения к еде у населения разбиралась ВШЭ. Среди них: усталость и активный образ жизни, меняющий планы в отношении мест приема пищи; неумение продумывать покупки и домашнее питание, хранить и готовить еду; влияние рекламы, пропагандирующей запасы впрок. Сильнее моральных принципов (выбрасывать — это плохо) могут быть повседневные ситуации и установки человека: не заставлять своих детей доедать, когда те не хотят; желание получать удовольствие от еды; приверженность к сбалансированному и свежему питанию; экономия на продуктах (главное — их цена, а не качество). Немалое значение имеют особенности страны: обычаи гостеприимства, обязанность быть щедрым кормильцем семьи и др.

Бережное отношение к еде как к ценности — это забытая, но не безвозвратно утерянная традиция, которая закладывалась поколениями людей, живших в России. Меры, направленные на возрождение культуры бережного отношения к еде, просвещение населения в этой области, в том числе через осознание вредоносных последствий расточительства, могли бы решить массу социальных, экологических и экономических проблем. По оценкам аналитиков «Тиар-Центра», объем потерь экономики России от нерационального использования продуктов питания составляет около 1,6 трлн руб. в год, что больше тех сумм, которые Минтруд предложил в 2022 году направить на поддержку нуждающихся семей с детьми (1,2 трлн руб. из федерального и региональных бюджетов).

### Обмен как решение

Решение проблемы образования пищевых отходов, по мнению экспертов, позволило бы привлечь ресурсы для оказания продовольственной поддержки всех малоимущих граждан страны, не прибегая к бюджетным средствам. Одним из главных решений становится фудшеринг — технология, на которой основываются банки еды: перераспределение не реализованных бизнесом, но пригодных к употреблению продуктов. Технология позволяет превратить невостребованную еду в жизненно необходимую. По оценкам первого в России банка еды — фонда продовольствия «Русь», реальную пользу этой технологии в стране уже ощутили около 1,5 млн человек. Работают фудшеринговые сообщества и в социальных сетях, куда поступают предложения забрать те или иные продукты бесплатно в разных городах. Появляются благотворительные организации, которые системно подходят к вопросу о перераспределении еды. Большая же часть людей стоят на учете в пунктах выдачи помощи фонда продовольствия «Русь». Компании направляют в фонд нераспроданные товары, которые раздают нуждающимся. Стоимость таких товаров оценивается в 1,5–1,7 млрд руб. в год. При реализации этой технологии важно учитывать правила работы с продуктами питания, условия их перевозки и хранения, контролировать сроки годности и кондицию товаров, то есть не нарушать законодательство и не подвергать риску получателей.

Один из наиболее значимых барьеров на пути фудшеринга в России — налоговый. «Компаниям в России выгоднее выкинуть или утилизировать продукты, чем отдать их в банк еды,— говорит президент фонда продовольствия „Русь“ Юлиа Назарова.— Если устранить барьеры для развития фудшеринга, мы сможем стать полноценным решением для бизнеса и серьезным ресурсом бесплатного продовольствия для общества, накормим всех, кого Росстат называет „населением за чертой бедности“, и не только их». При передаче товаров в благотворительные организации бизнес платит НДС в размере 10–20% в зависимости от категории товаров. По этой причине многие компании и не хотят связываться с фудшерингом. Бизнес, экспертные группы и общественные организации уже несколько лет ведут переговоры с представителями власти об устранении налогового барьера. В 2020 году на фоне пандемии COVID-19 в этом вопросе произошли серьезные подвижки: компании освободили от уплаты налога на прибыль при передаче товаров на благотворительность. Тогда государство и общество остро ощутили потребность в дополнительных ресурсах для поддержки нуждающихся продовольствием, по поручению президента вопрос был быстро рассмотрен профильными ведомствами и решен, хотя, впрочем, только наполовину.

Предложения об отмене НДС при безвозмездной передаче продовольствия легли в основу законопроекта о фудшеринге. Председатель комитета Госдумы по молодежной политике Артем Метелев, один из инициаторов законопроекта о фудшеринге, говорит, что предложенные изменения в Налоговый кодекс позволят компаниям передавать товары на благотворительность по тем же правилам, что и в случае утилизации: «Эта практика используется в десятках стран мира. Если нам удастся создать необходимые экономические условия, миллионы людей смогут получать еду, бытовые товары, детские принадлежности, одежду бесплатно от компаний. Это выгодно экономике, экологии, а самое главное — это нужно людям».

Банки еды являются успешной практикой во многих странах мира, технологии перераспределения продуктов активно применяются в европейских и азиатских странах, в США, Канаде и Австралии. Во Франции действует закон, запрещающий супермаркетам выбрасывать продукты, в Финляндии магазины продают товары с истекающим сроком годности по нулевой стоимости в день списания. Запуск банков еды готовится в Узбекистане, где в мае Минюст провел совещание с десятью крупнейшими торговыми сетями, определив приоритеты в виде налоговых льгот для благотворительности, развития платформы фудшеринга и банков еды, совершенствования системы определения срока годности продуктов. В качестве одного из ориентиров Узбекистан выбрал опыт России в области перераспределения продуктов на благотворительность.

Между тем в Минфине «Ъ-Регенерации» отказались комментировать текущую стадию обсуждения вопроса об отмене НДС при фудшеринговой деятельности. Впрочем, даже в случае положительного решения об отмене НДС придется устранить и другие барьеры для эффективного внедрения практики в России. В частности, это недоразвитая инфраструктура распределения товаров, отсутствие свода четких правил для компаний и НКО. Необходимо будет и обеспечить контроль за их исполнением, верификацию соответствия благотворительных организаций установленным критериям. Минэкономики уже ведет реестр социально ориентированных НКО.

Пока же в ожидании устранения налогового барьера бизнес в лучшем случае соглашается на проведение пилотных акций по фудшерингу, не подключая для этого всю свою инфраструктуру. Особенно это заметно на примере ритейлеров, потенциал которых — более 50 тыс. точек по всей стране — может быть использован для ежедневного распределения небольших партий продуктов питания в пользу нуждающихся.

**Анна Алиева-Хрусталева**

# Устойчивые поставки на грани выживания

— конъюнктура —

**Пандемия COVID-19 и военные действия на Украине еще больше осложнили формирование устойчивых цепочек, а компаниям приходится прилагать дополнительные усилия, чтобы сохранить стандарты ESG в работе с поставщиками. Из-за западных санкций российский бизнес стал искать партнеров в странах СНГ, Азии и Ближнего Востока, где требования к ESG зачастую не менее жесткие, чем на Западе.**

ИВАН ШАПОВАЛОВ

### Факторы давления

В свежем отчете «Политика устойчивого развития цепочки поставок: состояние дел» Всемирного экономического форума (ВЭФ) анализируется изменение подхода к устойчивым поставкам за последние несколько лет. Для этого были интервьюированы 17 глобальных компаний, чьи логистические цепочки охватывают весь мир или крупные регионы, а компании входят в число лидеров по устойчивому развитию в своих сегментах.

Практически все респонденты заявили, что устойчивые цепочки поставок в последние три-четыре года стали одним из основных факторов повышения конкурентоспособности. Многие компании связали устойчивость цепочек поставок с долгосрочным финансовым успехом компании, прежде всего из-за операционных выгод: сокращения потерь, повышения энергоэффективности и оптимизации процессов. Важную роль играет и изменение интересов инвесторов, которые охотнее финансируют компании с высокими показателями ESG. «Согласно недавнему опросу Massachusetts Institute of Technology, конечные потребители и инвесторы заняли третье и четвертое места в качестве сторон, оказывающих давление на фирмы для обеспечения устойчивости поставок»,— говорится в отчете ВЭФа.

Однако главный источник давления на бизнес — правительства и международные организации, замечают в ВЭФе. В последние несколько лет правительствами разных стран принято множество директив: от ограничений поставок неустойчивых продукции и импорта до новых требований к финансовому регулированию и «должной осмотрительности» в цепочках поставок. Например, штат Нью-Йорк сейчас рассматривает законопроект, который требует раскрытия информации об экологических и социальных аспектах в цепочках поставок ритейлеров и производителей модной одежды. Европейская комиссия в феврале предложила директиву о комплексной проверке корпоративной устойчивости, включающую обязанность корпораций выявлять, предотвращать и минимизировать факты нарушения прав человека и негативного воздействия на окружающую среду в цепочках поставок.

### Корпоративный баланс

Чтобы добиться максимально высоких показателей ESG, компаниям приходится уделять работе с поставщиками все больше внимания. Одним из явных изменений в последние годы стало активное вовлечение корпораций в управление парниковыми выбросами в цепочке поставок, отмечают в ВЭФе. Компании отслеживают косвенные выбросы в цепочке создания товара. Относительно новый аспект устойчивости цепочки — акцент на экономике замкнутого цикла. Корпорации чаще ставят цели по перерабатываемости и вторичному использованию материалов. Это может стать позитивным сигналом для определенных рыночных ниш (см. стр. 19).

Развитие движения за социальную справедливость привело к тому, что корпорации в том числе стали уделять больше внимания разнообразию и диверсификации поставщиков, доступу к корпоративным закупкам небольших компаний, компаний из развивающихся стран. Корпорации переходят от роли «наблюдателей» и «полицейских», которые только оценивают со стороны соответствие поставщиков принципам ESG, в категорию «врачей», помогая своим контрагентам стать устойчивее. В отчете приводится пример компании Philips, которая работает с поставщиками над улучшением их ESG-показателей.

### Новые вызовы

Пандемия и украинский кризис усложнили проблему устойчивых поставок. Некоторые компании задумались о своей ответственности за безопасность поставщиков из зон конфликтов. В ВЭФе подчеркивают важность взаимодействия и сотрудничества с поставщиками. «Необходимо тщательно разработать и скоординировать более строгий подход к корпоративной ответственности по отношению к цепочкам поставок, чтобы избежать полного разобщения с сообществами, что может усугубить экологический и социальный ущерб. Если глобальные фирмы действительно покидают страну, их деятельность часто продается местным фирмам, у которых может быть меньше стимулов для повышения стандартов»,— говорится в отчете.

Устойчивость поставок может ослабить и несогласованное законодательство в разных странах, которое создает «пестрый набор требований соответствия» и приводит к чрезмерной бумажной волоките. Поэтому в ВЭФе рекомендуют правительствам использовать существующие международные руководящие принципы в качестве отправной точки для разработки политики обеспечения устойчивости цепочки поставок. Частные компании также опираются на принципы ООН и другие международные директивы в надежде на то, что это обеспечит соответствие разным национальным требованиям.

### Другая устойчивость

Вопрос ESG и устойчивых поставок был актуален в контексте международной кооперации, которая сегодня активно пересматривается, говорит глава экспертного центра ESG-трансформации «Деловой России» Андрей Черногоров. Текущая политическая ситуация поставила под сомнение устойчивость не только российских, но и международных цепочек поставок. «В энергетике политика подвинула на второй план вопросы устойчивости и экологии. Даже если ЕС закупает достаточно компрометированные виды топлива без всяких — кроме политических — оснований, то что говорить про российский бизнес, который поставлен на грань выживания»,— сетует он.

В конце февраля у многих компаний реализовались риски, связанные с потерей поставщиков и подрядчиков, разрушением логистических цепочек, проблемами с платежами. Теперь приоритетами являются стабильность бизнеса и создание новых связей, считает управляющий директор проектов развития Национального рейтингового агентства Виктор Четвериков.

Смысловое наполнение термина «устойчивость в поставках» в текущих условиях стало абсолютно другим, говорит руководитель экспертно-аналитической платформы «Инфраструктура и финансы устойчивого развития» Светлана Бик. Ранее он указывал на то, есть ли у компании требования по стандарту ESG в положениях о закупках, применяет ли она их в работе с поставщиками. Сейчас это в первую очередь сохранение производства и принятие мер для выживания бизнеса. По ее словам, эта проблема актуальна не только в РФ — на Западе тоже много говорят об опасности разрывов логистических цепочек для социально-экономического развития. «Когда предприятия адаптируются и физическая устойчивость поставок будет обеспечена, можно будет возвращаться к первоначальному смыслу понятия устойчивости»,— считает эксперт.

Апрельский опрос «ESG-реальность России» агентства ESG Consulting показал, что крупные российские компании продолжат ESG-трансформацию, в том числе развитие устойчивых поставок. Так, РУСАЛ объявил тендер на подбор подрядчика для довольно обширного проекта по ESG-просвещению своих поставщиков и выстраиванию устойчивого взаимодействия. В мае «Сбер» запустил сервис «Зеленая цепочка поставок», который позволит контрагентам оценить свой уровень ESG, получить ESG-сертификат и войти в список ответственных поставщиков.

Впрочем, основатель ESG Consulting Екатерина Герус считает, что для средних компаний внедрение принципов ESG в цепочку поставок сейчас не будет приоритетом. «Все ждут конкретных мер поддержки, которые, безусловно, подтолкнут ESG-развитие бизнеса»,— говорит при этом она, ссылаясь на заявленную властями поддержку вложений в устойчивое развитие.

Виктор Четвериков подчеркивает, что Россия остается частью глобальной экономики, а с точки зрения поставок интеграция ESG в бизнес по-прежнему является элементом конкурентного преимущества как при сужении, так и при расширении рынка. Хотя логистика усложнилась, учет ESG-факторов продолжит играть важную роль для новых контрактов и выстраивания отношений с бизнесом из СНГ, Азии, с Ближнего Востока, считает Виктор Четвериков. И ESG-требования шанхайской и гонконгской бирж не менее жесткие, чем на Западе, отмечает Екатерина Герус (см. стр. 1). «Глобальные вызовы человечеству никуда не исчезли, они требуют решения. ESG — это американо-европейская концепция, но могут появиться альтернативные, к примеру Ru-ESG или BRICS-ESG. Они будут затрагивать повестку развивающихся стран»,— фантазирует Андрей Черногоров.

**Наталья Горова**

Приложение к газете «Коммерсантъ» («Регенерация»). | Владимир Желонкин — генеральный директор АО «Коммерсантъ», главный редактор | Сергей Вишневский — руководитель фотослужбы | Рекламная служба: Тел. (495) 797-6996, (495) 926-5262 | Владимир Лавицкий — директор «Издательского синдиката» | Алексей Шаповалов — выпускающий редактор | Ольга Еременко — редактор | Сергей Цомык — главный художник | Галина Кожеурова, Екатерина Репях — фоторедакторы | Екатерина Бородулина — корректор | Ограничение: 16+