

# Управление устойчивым развитием:

- **новый подход к производству добавленной ценности?**
- **мегатренд управления 21-го века?**

Гусев Юрий Николаевич

Профессиональный поверенный акционеров в советах директоров ОАО  
Управляющий партнер Экспертного центра управления



Экспертный центр управления

[www.goodwill-governance.com](http://www.goodwill-governance.com)

# Предисловие

Каждое утро в Африке просыпается газель. Она знает, что ей надо бежать быстрее самого быстрого льва или она погибнет от его когтей.

Каждое утро просыпается лев. Он знает, что ему надо бежать быстрее самой медленной газели или он погибнет от голода.

Не важно, Вы газель или лев: каждое утро, когда поднимается солнце, Вам лучше двигаться вперед изо всех сил.

**В 21-м веке скорость движение вперед критически зависит от инноваций управления - освоения и применения на практике новых знаний и навыков.**

ВЫИГРЫВАЕТ ЗНАЮЩИЙ



ЭКСПЕРТНЫЙ ЦЕНТР УПРАВЛЕНИЯ  
ВОСТОЧНАЯ ЕВРОПА И СНГ

# Что происходит?

- ➔ Мировой кризис
- ➔ Экономические изменения
- ➔ Социальные изменения
- ➔ Экологические изменения
- ➔ Глобализация
- ➔ Развитие информационного общества
- ➔ Переход от иерархических к сетевым структурам организаций
- ➔ ...



## Как реагировать?

- Искать новые подходы к производству ценности?

➔ ЗНАНИЯ

- Модернизировать управление – системы принятия и реализации решений?

➔ НАВЫКИ



# Устойчивое развитие:

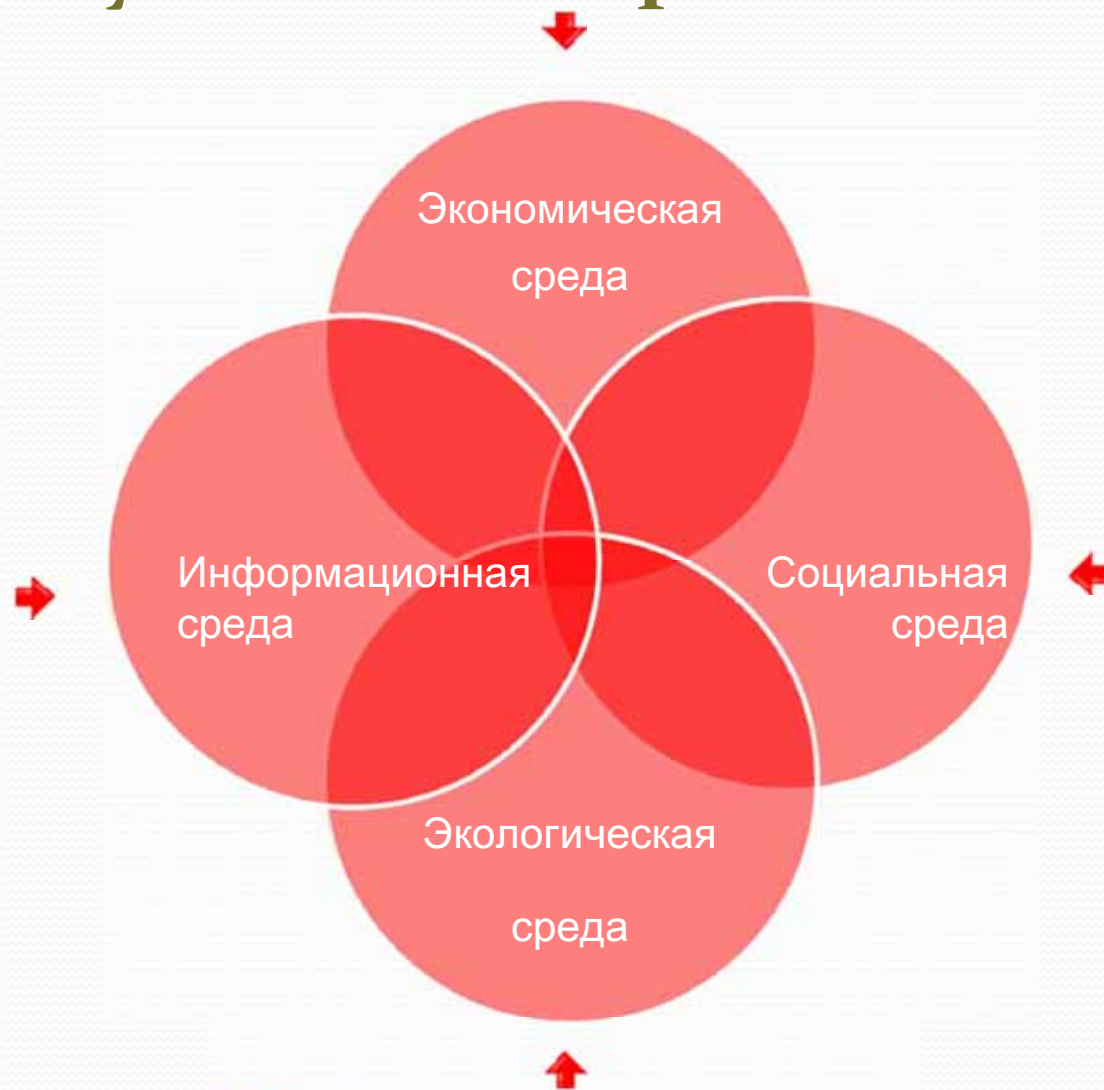
НОВЫЙ ПОДХОД  
К ПРОИЗВОДСТВУ  
ДОБАВЛЕННОЙ ЦЕННОСТИ?

ВЫИГРЫВАЕТ ЗНАЮЩИЙ



ЭКСПЕРТНЫЙ ЦЕНТР УПРАВЛЕНИЯ  
ВОСТОЧНАЯ ЕВРОПА И СНГ

# Суть управления устойчивым развитием



Это подход к производству добавленной ценности через непрерывное управление рисками и возможностями внутренней и внешней экономической, социальной, экологической и информационной сред юридического лица



## Зачем управлять устойчивым развитием: в чем ключевые преимущества?

Управление устойчивым развитием воспроизводит добавленную ценность для юридических лиц без ущерба их заинтересованным сторонам и интересам будущих поколений

**Развитие**

**Устойчивость**

**Добавленная  
ценность**



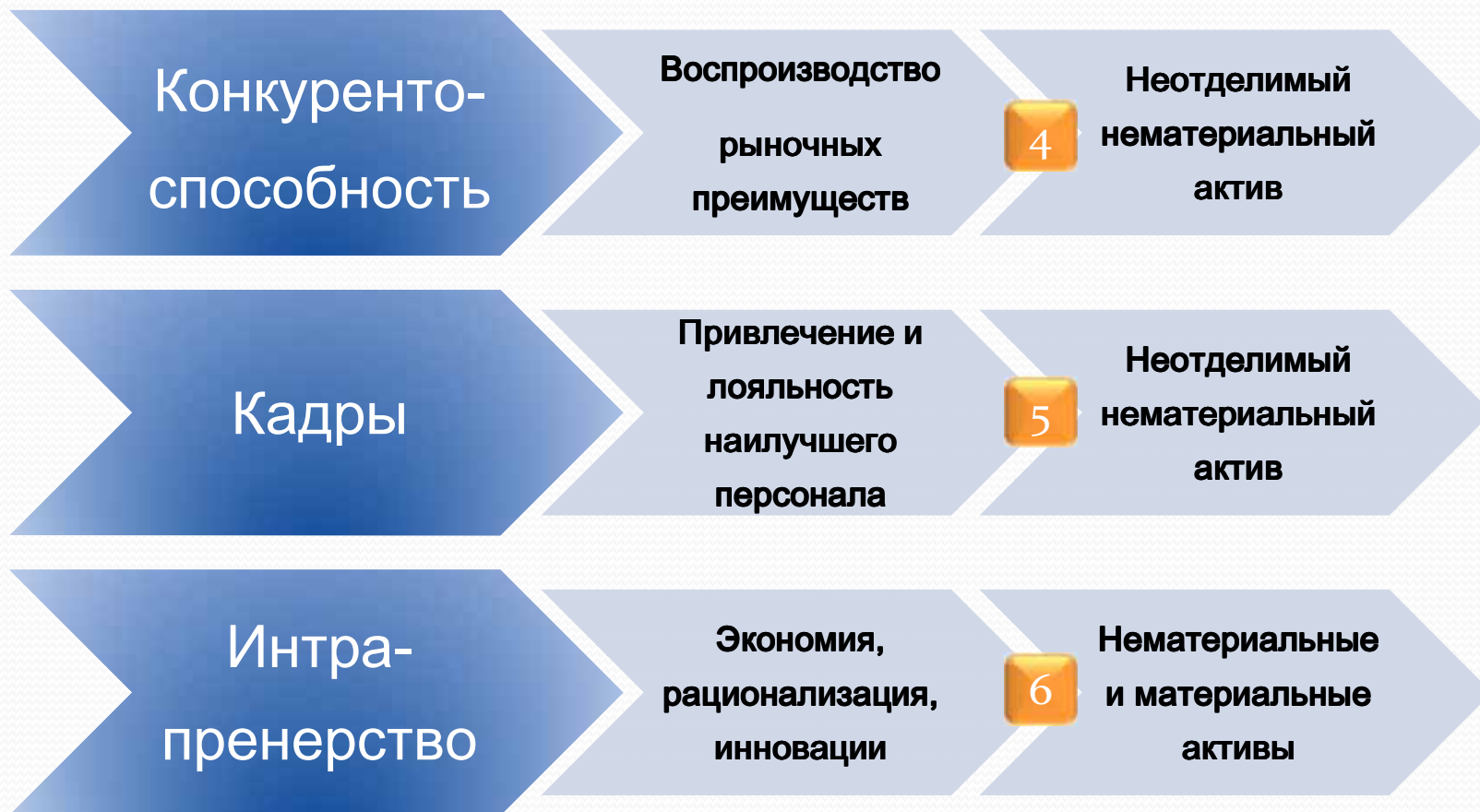
# Добавленная ценность? На какие активы влияет управление устойчивым развитием?





# Добавленная ценность?

## На какие активы влияет управление устойчивым развитием?



# Добавленная ценность?

## На какие активы влияет управление устойчивым развитием?



# Добавленная ценность? На какие активы влияет управление устойчивым развитием?



# Добавленная ценность?

## На какие активы влияет управление устойчивым развитием?



# Добавленная ценность?

## На какие активы влияет управление устойчивым развитием?



# Устойчивое развитие:

мегатренд  
управления  
21-го века?

ВЫИГРЫВАЕТ ЗНАЮЩИЙ

去



ЭКСПЕРТНЫЙ ЦЕНТР УПРАВЛЕНИЯ  
ВОСТОЧНАЯ ЕВРОПА И СНГ

## Управление устойчивым развитием: доступ к капиталу

Европейский банк  
реконструкции и  
развития

<http://www.ebrd.com/ru/index.htm>

- **61** страна-акционер, объем финансирования **€41,7 млрд.**
- Финансируются только проекты, которые соответствуют критериям экономического, социального и экологического устойчивого развития.

Международная  
финансовая  
корпорация

<http://www.ifc.org/russian>

- **181** страна-участница, инвестиционный портфель объемом более **\$20 млрд.** В **140** странах.
- Финансируются только проекты, которые соответствуют критериям экономического, социального и экологического устойчивого развития.



# Управление устойчивым развитием: доступ к капиталу

«Принципы  
ответственных  
инвестиций»  
<http://www.unpri.org/>

- Коалиция глобальных инвесторов из 13 стран с активами **\$2,1 трлн.**
- Финансируются только проекты, которые соответствуют критериям экономического, социального и экологического устойчивого развития.

«Принципы экватора»  
<http://www.equator-principles.com/>

- Коалиция **70** международных институциональных инвесторов, финансирующих **75%** инвестиционных проектов в странах с развивающейся экономикой.
- Финансируются только проекты, которые соответствуют критериям экономического, социального и экологического устойчивого развития.



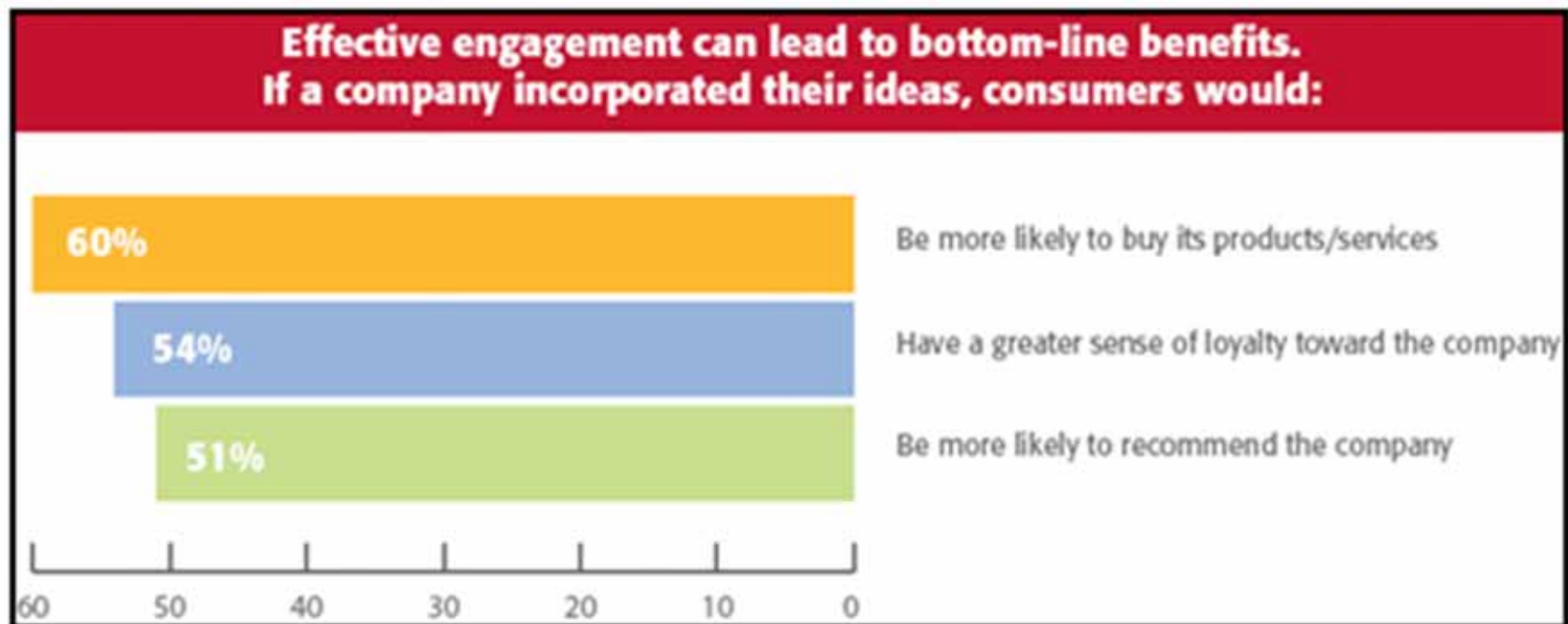


## Финансовые возможности устойчивого развития: инвесторы выбирают устойчивые компании – Investor Network on Climate Risk



По состоянию на **весну 2010** года, инвесторы США и Канады приняли почти **100 решений** о действиях инвестируемых компаний относительно глобальной проблемы изменения климата – это на **40%** больше таких решений, принятых инвесторами **за весь 2009** год, как сообщает организация инвесторов **Investor Network on Climate Risk**, участники которой имеют совокупные инвестиционные активы в сумме **\$8 трлн**.

**Финансовые возможности устойчивого развития: ответственность деловой практики компаний влияет на финансовые результаты компаний – исследование Cone Inc. и Openion Research Corporation – 2010 год**



Courtesy, Cone Inc.



Экспертный центр управления

Управление устойчивым развитием – приоритет руководства компаний: глобальное исследование 650 компаний - NYSE Euronext и SharedXpertise – 2010 год



The TOP areas in terms of their CR importance to my CEO		As CEO, the TOP 3 areas in terms of their CR importance to me	
RANK	AREA	RANK	AREA
1	Sustainability Strategy	1	Corporate Governance
2	Brand Management	2	Sustainability Strategy
3	Corporate Governance	3	Risk Management
4	Risk Management	4	Employee Relations
5	Employee Relations	5	Brand Management

Courtesy: *Corporate Responsibility Magazine*



Управление устойчивым развитием:  
приоритет №1 среди направлений  
ответственной деловой практики –  
глобальное исследование 650 компаний -  
NYSE Euronext и SharedXpertise – 2010 год



Courtesy: *Corporate Responsibility Magazine*

Исследование «Новая эра устойчивого развития»:  
переход КСО и устойчивого развития из сферы  
выбора по собственному усмотрению – в сферу  
корпоративных приоритетов - **Глобальный договор  
ООН и международная консалтинговая компания  
Аксенчер – 2010 год**



United Nations Global Compact



- ➔ **766** генеральных директоров ведущих компаний мира (**156** из Северной Америки)
- ➔ Индустрия услуг (**18%** мирового рынка)
- ➔ Индустрия потребительских товаров (**14%** мирового рынка)



Экспертный центр управления

Исследование «Новая эра устойчивого развития»:  
переход КСО и устойчивого развития из сферы  
выбора по собственному усмотрению – в сферу  
корпоративных приоритетов - **Глобальный договор  
ООН и международная консалтинговая компания  
Аксенчер – 2010 год**



United Nations Global Compact



Руководители Alcatel-Lucent, Diageo, GlaxoSmithKline, HSBC Holdings, National Grid, Unilever, Novartis, Goldman Sachs, PepsiCo, Timberland и других лидеров глобального бизнеса акцентировали тот факт, что мировой финансово-экономический кризис дал им возможность по-настоящему оценить то, как инициативы их компаний в сфере устойчивого развития **«производят ключевую ценность для бизнеса в виде сокращения расходов и роста выручки»**



Экспертный центр управления

Исследование «Новая эра устойчивого развития»:  
переход КСО и устойчивого развития из сферы  
выбора по собственному усмотрению – в сферу  
корпоративных приоритетов - **Глобальный договор  
ООН и международная консалтинговая компания  
Аксенчер – 2010 год**



United Nations Global Compact



766 генеральных директоров подтвердили:

- Экономический спад поднял важность управления устойчивым развитием компании в качестве ключевой задачи топ-менеджеров: **80%**
- Компания сократила инвестиции в устойчивое развитие в силу кризиса: **12%**
- Экономический спад привел компанию к необходимости увязывать аспекты устойчивого развития с основным бизнесом: **74%**



Исследование «*Vision 2050*»: устойчивое развитие в ближайшие десятилетия открывают бизнес-возможности для компаний-лидеров, измеряемые суммой \$6,2 триллиона – глобальное исследование Всемирного совета бизнеса по устойчивому развитию – 2010 год



World Business Council for Sustainable Development



Accenture, Alcoa, Allianz, ArcelorMittal, The Boeing Company, Duke Energy Corporation, E.ON, Eskom, Evonik Industries, FALCK Group, Fortum Corporation, GDF SUEZ, GrupoNueva, Holcim, Infosys Technologies, Osaka Gas Co., PricewaterhouseCoopers, The Procter & Gamble Company, Rio Tinto, Royal Philips Electronics, Sony Corporation, Storebrand, Syngent International, The Tokyo Electric Power Company, Toyota Motor Corporation, Umicore, Vattenfall, Volkswagen and Weyerhaeuser Company



Экспертный центр управления



## Послесловие

Нынче от одного мудреца больше требуется, чем в древности от семерых, и в обхождении с одним человеком в нынешние времена надо больше искусства, чем некогда с целым народом.

Лоренсо Грасиан, 1651 год.

ВЫИГРЫВАЕТ ЗНАЮЩИЙ



ЭКСПЕРТНЫЙ ЦЕНТР УПРАВЛЕНИЯ  
ВОСТОЧНАЯ ЕВРОПА И СНГ

## Управление устойчивым развитием:

- ➔ **новый подход к производству добавленной ценности**
- ➔ **мегатренд управления 21-го века**

Гусев Юрий Николаевич

Профессиональный поверенный акционеров в советах директоров ОАО  
Управляющий партнер Экспертного центра управления



Экспертный центр управления

[www.goodwill-governance.com](http://www.goodwill-governance.com)