

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Санкт-Петербургский государственный
экономический университет»

На правах рукописи

МИТИНА АНАСТАСИЯ СЕРГЕЕВНА

**ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ
ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Специальность 5.2.3. – Региональная и отраслевая экономика
(экономика промышленности)

Диссертация на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель
к.э.н., доцент
Тихонова Майя Владимировна

Санкт-Петербург

2026

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	3
1 ГЛАВА. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ	3
1.1. Развитие теоретических положений концепции устойчивого развития и стратегии устойчивого развития предприятия	13
1.2. ESG концепция: институционализация и актуальные тренды	30
1.3. Исследование подходов к оценке эффективности деятельности предприятий в области устойчивого развития	50
ГЛАВА 2. УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ РОССИИ	63
2.1. Фармацевтическая промышленность как важнейшая социально значимая составляющая экономики страны: текущее состояние и тенденции.	63
2.2. Ключевые проблемы фармацевтической отрасли России и обоснование необходимости её качественной трансформации.	72
2.3. Анализ актуальных практик фармацевтических предприятий в области устойчивого развития.	81
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕТОДИЧЕСКОГО ПОДХОДА К ФОРМИРОВАНИЮ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.....	99
3.1. Методические рекомендации по разработке и реализации стратегии устойчивого развития фармацевтического предприятия.....	99
3.2. Разработка инструментов оценки: модели оценки уровня устойчивого развития и системы сбалансированных показателей эффективности стратегии устойчивого развития фармацевтического предприятия.....	120
3.3. Разработка модели скоринга устойчивого развития фармацевтических предприятий.	130
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	164
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	173

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы диссертационного исследования. Исследуемая проблема.

Фармацевтическая отрасль России является важнейшей не только с точки зрения экономики, но и с точки зрения социального аспекта: данная отрасль обеспечивает население страны жизненно необходимыми лекарственными препаратами. От устойчивости фармацевтической отрасли зависит стабильность системы здравоохранения, доступность лекарственных препаратов для граждан, а также выполнение государством своих обязательств в сфере охраны здоровья.

В 2022 году в связи с масштабным санкционным давлением компании столкнулись с новыми многочисленными вызовами, которые показали зависимость российских предприятий от зарубежных партнеров и подчеркнули необходимость формирования новых стратегий развития, основанных на принципах устойчивости и автономности.

В то время как многие международные фармацевтические компании используя стратегии устойчивого развития (СУР) добиваются роста финансовых показателей, снижения рисков, а также усиления доверия заинтересованных сторон и как следствие привлечение инвестиций, российские предприятия фокусируются экстенсивном росте преимущественно за счет производства дженериков. Поэтому сейчас важно осуществить качественные изменения, направленные на инновационное развитие и долгосрочную устойчивость.

Проблема недостаточной проработанности методических подходов к осуществлению перехода фармацевтического предприятия к модели устойчивого развития с учетом особенностей внутреннего рынка и внешних вызовов носит долгосрочный и масштабный характер. Неосведомленность в области устойчивого развития (УР), разрозненность инициатив, отсутствие единого подхода к управлению устойчивым развитием, формированию СУР и оценке их эффективности создают риски для отрасли: снижение инвестиционной привлекательности и доверия заинтересованных сторон, дефицит жизненно

необходимых лекарственных препаратов, снижение конкурентоспособности предприятий.

Решение данной проблемы позволит предприятиям использовать эффективные методы для укрепления устойчивости и снизить уязвимость перед внешними факторами. Формирование СУР может стать ключевым фактором стабильности отрасли в целом.

Таким образом данная тема является актуальной как с теоретической, так и с практической точки зрения.

Степень разработанности: Научная база теории устойчивого развития восходит к фундаментальным трудам зарубежных авторов, таких как Э. Фриман (теория заинтересованных сторон), Г. Боуэна и М. Фридман (теория корпоративной социальной ответственности), Р. Солоу, Д. Х. Медоуз, рассматривавшие вопросы долгосрочной динамики экономического роста и пределов развития. Существенный вклад в развитие отечественной научной школы внесли такие ученые как Н.Н. Моисеев и А.Д. Урсул, развивавшие идеи интеграции науки, разума и природы в рамках теории устойчивого развития.

Механизмы формирования корпоративной стратегии, оценка рисков и факторы конкурентоспособности получили развитие в фундаментальных трудах зарубежных авторов: И. Ансоффа, М. Портера, Г. Минцберга, П. Друкера и Э. Пенроуз. Важными для данного исследования являются работы российских авторов - В. С. Катькало, А. Е. Карлика, В.Е. Рохчина, М. В. Тихоновой, В. В. Платонова, М. В. Макеенко, Е. Н. Ветровой, Е. А. Ткаченко. Проблематика интеграции принципов устойчивого развития в систему стратегического управления промышленным предприятием рассматриваются в исследованиях Б. Раджагопала, Ахмада Карнамы, Рикардо Винуэсы, Никоса Авлоса, Джорджа Нассоса, Е.С. Косоногова, Т.П. Сацук, Н.В. Дедюхина, С. Ю. Шевченко, Е. С. Крук, Ю.В. Ляндау, А.Д. Губайдуллиной, О.В. Шнайдер.

Инновационное развитие отрасли и основные барьеры внедрения инноваций рассматривают Т.С. Коновалова, М.И. Кимадзе, С.Ю. Кондратов. Оценку мер

государственной поддержки исследуют Л. М. Кузякова, Г. В. Воронцова, Т. Н. Глижова, Н. В. Арутюнова.

Не смотря на значительный объем исследований в области УР, стратегического планирования и анализа фармацевтической отрасли, сохраняется ряд нерешенных вопросов, в частности, недостаточно разработаны методические подходы к интеграции принципов УР в систему стратегического управления фармацевтических предприятий.

Целью диссертационного исследования является развитие научно-методических основ и практических рекомендаций по формированию и реализации СУР фармацевтического предприятия, ориентированной на обеспечение и поддержание конкурентоспособности предприятия в долгосрочной перспективе.

В связи с поставленной целью были установлены следующие **задачи**:

1. При обосновании необходимости перехода фармацевтических предприятий к модели устойчивого развития разработать методический подход к формированию и реализации СУР фармацевтического предприятия, интегрируя принципы стратегического планирования и УР и учитывая проблемы и цели развития фармацевтической отрасли.

2. В рамках авторского методического подхода уточнить процесс формирования и реализации СУР на основе модели процесса стратегического планирования, включающий последовательные этапы.

3. В рамках процесса формирования и реализации СУР разработать инструмент оценки текущего уровня УР фармацевтического предприятия, на основе идентификации проблем, целей развития фармацевтической отрасли, а также актуальных практик УР ведущих фармацевтических компаний.

4. В рамках процесса формирования и реализации СУР разработать систему показателей эффективности реализации СУР фармацевтического предприятия, включая показатели, соответствующие целям УР фармацевтического предприятия.

5. Разработать инструмент для проведения интегральной оценки эффективности фармацевтических предприятий в области УР на отраслевом

уровне, предназначенный для внешних пользователей – государственных органов и рейтинговых агентств.

Объектом исследования выступают российские предприятия фармацевтической промышленности.

Предметом исследования являются процессы формирования и реализации стратегии устойчивого развития предприятий фармацевтической отрасли.

Теоретическую базу исследования составляют фундаментальные положения стратегического менеджмента (И. Ансофф, М. Портер, Г. Минцберг), корпоративного управления (П. Друкер, Дж. Коттер). Значимыми для данного исследования являются такие труды как «Пределы роста» Д. Медоуз, «Экономика будущего космического корабля Земля» К. Боулдинга, «Устойчивость: Взгляд экономиста» Р.Слоу, а также труды российских ученых: Н.Н. Моисеев и А.Д. Урсул, В.А. Лось, которые закладывали базу для развития теории устойчивого развития. Другими связанными теориями выступают: теория корпоративной социальной ответственности (Говард Боуэн, Милтон Фридман), теория заинтересованных сторон (Эдвард Фриман), теория экономики замкнутого цикла (Кеннет Боулдинг, Уолтер Штахель, Эллен Мак-Артур).

Методологическая база исследования опирается на системный подход к изучению методических подходов к формированию стратегии предприятия, фармацевтического рынка и корпоративных практик устойчивого развития.

Для изучения актуальных трендов и динамики отрасли применялся метод анализа и синтеза информации, включающий сбор, сопоставление и статистическую обработку данных из открытых источников, отраслевых отчетов и аналитических исследований. Метод качественного анализа был использован для выявления актуальных проблем фармацевтической отрасли, включая обобщение экспертных мнений, полученных в ходе участия в профильных отраслевых конференциях и форумах.

Для выявления лучших практик устойчивого развития фармацевтических компаний были использованы методы сравнительного анализа и бенчмаркинга.

Методы моделирования и проектирования применялись разработке поэтапного процесса формирования и реализации стратегии, модели оценки уровня УР предприятия, системы сбалансированных показателей эффективности, а также модели скоринга УР. Дополнительно применялись методы синтеза и интеграции данных, позволяющие объединить количественные и качественные показатели.

Информационной базой исследования послужили нормативно-правовые и стратегические документы в области УР и развития фармацевтической отрасли РФ (включая национальные рекомендации в области УР, документы Минпромторга и Минэкономразвития, стратегия «Фарма-2020» и «Фарма-2030» и пр.), доклады и отчеты ООН и других международных организаций; отчётные данные российских и международных фармацевтических компаний, материалы российского фармацевтического форума, статистические данные Росстат, материалы рейтинговых агентств (НРА, АКРА, РА «Эксперт»), аналитические отчёты агентств, специализирующихся на фармацевтическом рынке (DSM Group, Alpharm) и международные стандарты нефинансовой отчётности (GRI, SASB, TCFD).

Обоснованность результатов исследования обеспечивается сопоставлением фундаментальных положений стратегического менеджмента, теории экономики предприятия и теории устойчивого развития с актуальными данными, тенденциями и современными методологиями.

Достоверность результатов исследования определяется использованием в качестве теоретического базиса широкого круга трудов известных ученых и специалистов и непротиворечивостью полученных результатов выводам и результатам других исследователей проблем устойчивого развития промышленных предприятий. В качестве источника статистической информации использованы данные официальных статистических органов РФ и других стран, данные аналитических агентств, данные предприятий фармацевтической отрасли. Необходимость качественной инновационной трансформации фармацевтической отрасли России обоснована проведённым анализом современных тенденций рынка, ключевых вызовов отрасли, которые обозначены представителями фармацевтических компаний и государственных ведомств, статистических данных

ведущих аналитических агентств, а также изменений в законодательстве. Возможность качественной трансформации через внедрение принципов устойчивого развития подтверждается данными профильных публикаций, практикой крупных фармацевтических компаний.

Разработанный процесс формирования стратегии базируется на общепринятых положениях стратегического менеджмента, включая подходы И. Ансоффа, М. Портера, Г. Минцберга, что обеспечивает согласованность новых предложений с основополагающими теоретическими положениями и общепризнанной практикой управления.

Сформированная модель оценки устойчивого развития, система сбалансированных показателей эффективности и модель скоринга УР разработаны с учетом практики ведущих рейтинговых агентств и актуальных проблем с применением отраслевого подхода и мультикритериального анализа, что позволяет сопоставлять результаты с практикой других компаний и известными отраслевыми стандартами. Использование данных рейтинговых агентств и публичных отчетов в области УР обеспечивает комплексность и корректность построенных моделей.

Соответствие диссертации Паспорту научной специальности.

Результаты диссертационного исследования соответствуют Паспорту специальности 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика: п. 2. Экономика промышленности:

2.11. Формирование механизмов устойчивого развития экономики промышленных отраслей, комплексов, предприятий

2.16. Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в разработке комплексной методической базы для формирования, реализации и оценки стратегии устойчивого развития фармацевтического предприятия.

Наиболее существенные результаты исследования, обладающие научной новизной и полученные лично автором, состоят в следующем:

1. Развита теоретическая основа экономики промышленного предприятия в части стратегического планирования его устойчивого развития, в том числе: на основе анализа проблем и целей развития фармацевтической отрасли обоснована необходимость перехода фармацевтических предприятий к СУР, на основе интеграции принципов стратегического планирования и принципов УР представлена система принципов формирования СУР и разработан методический подход к формированию и реализации СУР фармацевтического предприятия.

2. В рамках разработанного методического подхода уточнен процесс формирования и реализации СУР, включающий девять последовательных этапов, в том числе: определение миссии и видения предприятия, формирование стратегических целей, оценка внешней среды, оценка внутренней среды, формирование стратегических альтернатив, разработка стратегического плана, реализация стратегического плана, мониторинг и контроль, раскрытие информации.

3. Предложен и обоснован инструмент оценки уровня УР в форме авторской модели оценки текущего уровня УР фармацевтического предприятия в рамках процесса формирования и реализации СУР, с учетом специфических отраслевых векторов развития, сформированных на основе стратегических целей УР, лучших практик УР ведущих фармацевтических компаний, проблем и целей развития фармацевтической отрасли, а также с расширением традиционного подхода к УР, включающего экологические, социальные и управленческие аспекты, за счет включения блока «инновационное развитие».

4. Разработана и обоснована система показателей эффективности реализации СУР для фармацевтического предприятия на основе подхода системы сбалансированных показателей, интегрированная в разработанный процесс формирования и реализации СУР, включающая четыре блока показателей (экологический, социальный, управленческий, инновационный) соответствующих выделенным стратегическим целям устойчивого развития фармацевтического предприятия.

5. Разработан инструмент для проведения интегральной оценки эффективности фармацевтических предприятий в области УР на отраслевом уровне в форме авторской модели скоринга УР фармацевтических предприятий, предназначенная для внешних пользователей – государственных органов и рейтинговых агентств.

Теоретическая значимость исследования заключается в развитии научных положений и методических основ теории экономики предприятия в области стратегического управления устойчивым развитием фармацевтического предприятия с учётом отраслевой специфики, в том числе дополнена теоретическая база в области формирования и реализации стратегии устойчивого развития. Дополнен инструментарий оценки уровня УР предприятий фармацевтической отрасли страны.

Практическая значимость исследования заключается в разработке инструментов стратегического управления устойчивым развитием предприятий фармацевтической отрасли, учитывающих как особенности функционирования отрасли, так и современные УР требования.

Поэтапный процесс формирования и реализации стратегии устойчивого развития, разработанный в рамках исследования, представляет собой практическое руководство по интеграции принципов УР в управленческую деятельность фармацевтической компании. Представленная модель оценки уровня УР позволяет проводить диагностику и самодиагностику фармацевтических компаний в рамках экологического, социального, управленческого и инновационного направлений на начальных этапах разработки СУР. Модель может использоваться в практике корпоративного и стратегического управления для выявления приоритетных зон развития. Предложенная система сбалансированных показателей эффективности фармацевтического предприятия может использоваться менеджментом фармацевтической компании как практический инструмент при оценке СУР. Модель скоринга УР предназначена для комплексной оценки результатов деятельности предприятий в области УР, может быть использована государственными органами и рейтинговыми агентствами для ранжирования

компаний, выявления отраслевых рисков, приоритизации мер поддержки и принятия управленческих решений.

Апробация результатов исследования:

1. ССХСVIII международная научно-практическая конференция «Молодой исследователь: вызовы и перспективы» 2023 г. По итогам конференции опубликована статья «Проблемы устойчивого развития предприятий в условиях геополитической нестабильности: инновации и санкции».

2. Ежегодная аспирантская конференция «Научные исследования в высшей школе: новые идеи, проблемы внедрения, поиск решений», круглый стол кафедры ЭиУПиПК — Интеграция в промышленности, науке и образовании: тенденции и перспективы, 2025 г.

3. XXXVII международная научно-практическая конференция «Актуальные направления фундаментальных и прикладных исследований» 18-19 августа 2025 г. Bengaluru, India.

4. XV Международная научно-практическая конференция «Архитектура финансов. Финансовая система будущего: новые вызовы и задачи». Свободная научно-практическая дискуссия «4-и Романовские чтения: Актуальные проблемы финансов», 2026 г.

5. Научная конференция Аспирантов СПбГЭУ – 2026 «Научные исследования молодых ученых в высшей школе: инновационные решения глобальных вызовов в экономике, праве и управлении».

Автор также является победителем конкурса грантов для студентов вузов, расположенных на территории Санкт-Петербурга, аспирантов вузов, отраслевых и академических институтов, расположенных на территории Санкт-Петербурга, Правительство Санкт-Петербурга, 2025 г. Проект «Разработка ESG рейтинга для предприятий фармацевтической отрасли России».

Публикации. По теме диссертации опубликовано 9 печатных работ общим объемом 5,1 п.л. (авторский вклад – 4,67 п.л.), в том числе 6 публикаций в рецензируемых изданиях, рекомендованных ВАК, общим объемом 4,02 п.л. (авторский вклад – 3,57 п.л.).

Структура диссертационного исследования. Материалы диссертационного исследования представлены 3 главами основного текста, Введением, Заключение, сопровождаются Списком использованной литературы (Библиографическим списком). Объем работы – 196 страниц. Список литературы включает 199 источников.

1 ГЛАВА. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

1.1. Развитие теоретических положений концепции устойчивого развития и стратегии устойчивого развития предприятия

Термин «стратегия» в переводе с древнегреческого означает «искусство полководца» и изначально применялся исключительно в военном искусстве. Далее из военной сферы данный термин перешел в сферу управления.

Концепция стратегического планирования сформировалась в 1950-х, однако пик её популярности пришёлся на 1960-1970-е годы. В 1980-х интерес к ней заметно упал, так как на практике она не всегда давала ожидаемый результат. Тем не менее, в 1990-е годы стратегическое планирование вновь привлекло внимание деловых кругов. На сегодняшний день оно прочно утвердилось в качестве одного из ключевых направлений теории стратегического менеджмента.

Первым развернутое определение «стратегии» дал американский профессор Альфред Чандлер, который считал, что стратегия должна «определять долгосрочные цели предприятия, а также намечать действия и размещать необходимые для решения поставленных задач ресурсы» [83].

В 1963 году американский академик Кэннет Ричмонд Эндрюс предложил использовать SWOT анализ (strengths – сильные стороны, weaknesses – слабые стороны, opportunities – возможности, threats – угрозы) при разработке стратегии. Профессор Эндрюс рассматривал стратегию развития компании как систему, находящуюся во взаимодействии с окружающей средой. Также при разработке и реализации стратегии значительная роль отводится высшему руководству компании [83].

Мировой кризис 70-х годов привел к практически полному отказу от стратегического планирования в 80-е годы XX века. Однако в тот период на смену пришла концепция «стратегического управления». Основные положения концепции стратегического менеджмента были сформулированы Игорем Ансоффом. Большое внимание уделяется не только разработке стратегии, но и ее реализации в условиях труднопредсказуемых и динамических изменений внешней

среды. И. Ансофф понимал под стратегией набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в процессе своей деятельности [24].

Огромным прорывом в теории стратегического планирования явилась работа Майкла Портера «Конкурентные стратегии», опубликованная в 1980 году. Сформулированные им общие стратегии конкуренции до сих пор считаются наиболее работоспособными инструментами для деятельности современных предприятий.

М. Портер ключевым элементом стратегии считал её позиционирование на рынке для получения конкурентных преимуществ. В соответствии с его подходом, «стратегия – это создание уникальной и выгодной позиции, предусматривающей определенный выбор видов деятельности» [49].

В конце 80-х годов XX века Г. Минцберг опубликовал книгу «Взлеты и падения стратегического планирования», в которой определил, что стратегия не может быть спланирована, поскольку планирование относится к анализу, а стратегия по своей сущности является синтезом.

Также он разработал концепцию «5П», где стратегия выступает как: 1) план (сознательно разработанная последовательность действий); 2) прием (ловкий маневр для обмана конкурентов); 3) паттерн (принцип поведения, который может складываться спонтанно); 4) позиция (соотношение организации с внешней средой); 5) перспектива (укоренившийся способ восприятия мира, идеология организации) [64]. Стоит отметить, что Г. Минцберг выделил 10 школ стратегического менеджмента, разделив их на предписывающие (как должна разрабатываться стратегия) и описывающие (как она создается на практике).

А. Чуб определяет стратегию как генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей [99].

Ряд авторов рассматривает стратегию как средство, позволяющее наиболее рационально и эффективно использовать имеющиеся ресурсы. Так, Г.Б. Клейнер определяет стратегию как совокупность взаимосвязанных решений, определяющих приоритетные направления ресурсов и усилий предприятия по

реализации его миссии [48]. В соответствии с подходом ученых Роберта Каплана и Дэвида Нортон «стратегия — это набор гипотез о причинах и следствиях», которые можно измерить. Ученые создали систему сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC), которая превращает стратегию из намерения в реальный план действий, связывая ее с операционной деятельностью [43].

В 90-х годах XX века литература в области стратегического планирования была насыщена сотнями моделей, в которых были предприняты попытки формализовать процесс стратегического планирования. Однако, как отмечал Г. Минцберг, все эти модели основаны на одной теоретической конструкции, а именно на модели Гарвардской бизнес школы, которая внесла большой вклад в развитие стратегического планирования.

Модель Гарвардской школы бизнеса основывается на SWOT-анализе и разрабатывалась учеными Гарварда в течение достаточно длительного периода времени (главным образом К. Эндрюсом, в соавторстве с К. Хринстенсеном). Общая схема данной модели представлена на рисунке 1.

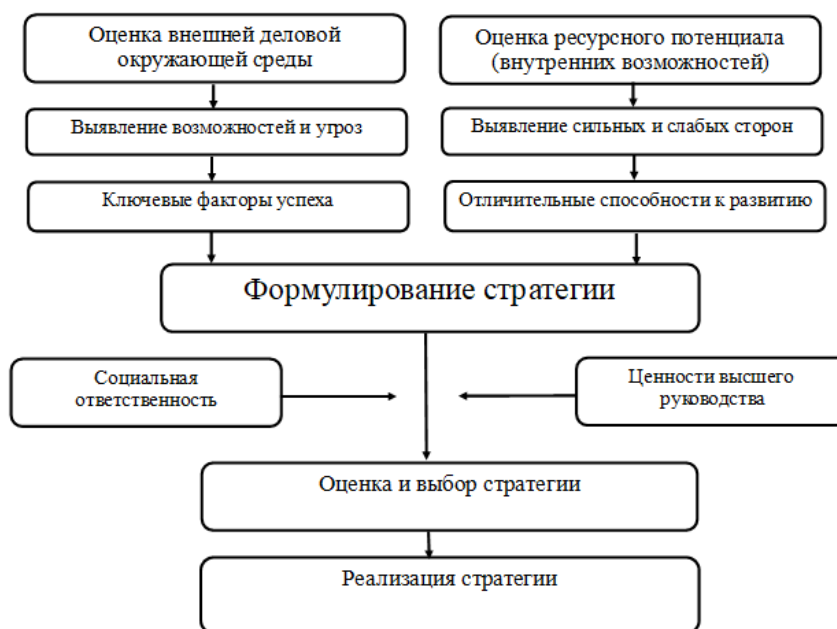


Рисунок 1. Модель процесса стратегического планирования Гарвардской школы бизнеса.

Составлено автором на основании [46,84]

Модель строится на определенных принципах:

1. Контролируемость процесса формулирования стратегии. Согласно которому, стратегия организации не является результатом интуитивного озарения или спонтанного решения, а представляет собой продукт осознанной, поддающейся контролю мыслительной деятельности человека.
2. Ответственности за процесс формирования стратегии возлагается на высшее руководство (топ-менеджмент) организации.
3. Простота и информативность разрабатываемого стратегического плана. Итоговый документ должен быть доступен для понимания и одновременно содержать все необходимые сведения.
4. Уникальность разрабатываемых стратегий. Поскольку каждая организация обладает собственной спецификой, любая грамотно сформированная стратегия приобретает уникальный, неповторимый характер.
5. Завершённый характер стратегии как конечного результата процесса стратегического планирования.

В рамках моделирования формирования стратегии отдельно стоит отметить подход И. Ансоффа, который отличался несколькими ключевыми аспектами: во-первых переход от неформализованных ценностей руководства к строго алгоритмизированному процессу стратегического планирования. Во-вторых И. Ансофф трактует разработку стратегии как инженерно-формализованную процедуру, представленную в виде многоуровневой блок-схемы с приоритизированными факторами, весовыми коэффициентами и регламентами выбора альтернатив, однако ввиду избыточной детализации автор предложил обобщенный вариант. Также для обеспечения системности плана И. Ансофф вводит два обязательных компонента: финансовую стратегию и административную стратегию. Ключевое отличие от гарвардской парадигмы состоит во введении механизма обратной связи, формирующего замкнутый цикл интерактивного планирования и обеспечивающего непрерывность стратегического управления [24,84].

Следующая модель, также пользующая популярностью – модель Г. Стейнера, которая на первый взгляд демонстрирует значительное сходство с подходом Гарвардской школы бизнеса. Однако наличие выделенных этапов пересмотра планов и наличие обратной связи, позволяет рассматривать её как самостоятельную научную концепцию. Г. Стейнер предлагает детализированный алгоритм, который фактически синтезирует адаптивную логику гарвардской традиции и формализованную процедуру И. Ансоффа.

Далее стоит выделить основные принципы стратегического планирования, которые были определены учеными. Результаты анализа представлены в таблице.

Таблица 1. Подходы к принципам стратегического планирования

Авторы	Ключевые принципы
А. Файоль	1. Принцип необходимости 2. Принцип единства 3. Принцип непрерывности 4. Принцип точности 5. Принцип гибкости
И. Аффонс	1. Постоянство процесса 2. Системный подход (компоненты: финансовая и административная стратегия)
М. Портер	1. Создание уникальной позиции, основанной на конкурентных преимуществах. 2. Все виды деятельности компании подчинены выбранной стратегии.
Гарвардская школа бизнеса	1. Контролируемость процесса 2. Ответственность топ менеджмента за формирование стратегии 3. Простота и информативность 4. Уникальность разрабатываемых стратегий 5. Завершенный характер
Российская школа (Кузык, Кушлин, Яковец)	1. Принцип эволюционного формирования стратегии. 2. Принцип субъектной принадлежности стратегического планирования. 3. Принцип институционального равновесия и инновационной поддержки. 4. Принцип адаптивности и непрерывного обучения. 5. Принцип ресурсной экономичности.

Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»	1. Принцип единства и целостности 2. Принцип разграничения полномочий 3. Принцип преемственности и непрерывности 4. Принцип сбалансированности системы стратегического планирования 5. Принцип результативности и эффективности стратегического планирования 6. Принцип ответственности участников стратегического планирования. 7. Принцип прозрачности (открытости) стратегического планирования - Принцип реалистичности 8. Принцип ресурсной обеспеченности 9. Принцип измеряемости целей 10. Принцип соответствия показателей целям 11. Программно-целевой принцип
--	--

Составлено автором на основании [23,24,28,35,84,148]

Французский теоретик А. Файоль разработал базовые принципы стратегического планирования: 1. Принцип необходимости, в соответствии с которым деятельность не может быть целесообразной без программы. 2. Принцип единства заключается в придании планированию системного характера, единству на всех уровнях. [28]. 3. Принцип непрерывности. Непрерывность делает возможным постоянный контроль, анализ и модификацию планов при изменении как внутренней, так и внешней среды. 4. Принцип точности предполагает детализацию и конкретизацию планов организации в той степени, в какой позволяют внутренние и внешние условия деятельности компании. 5. Принцип гибкости подразумевает способность плана учитывать все возможные изменения в организации с целью адаптации к меняющимся внешним условиям[148].

Российские учёные Б.Н. Кузык, В.И. Кушлин и Ю.В. Яковец выделили следующие принципы стратегического планирования:

1. Принцип эволюционного формирования стратегии. Стратегия должна разрабатываться постепенно, по мере накопления управленческого опыта.

2. Принцип субъектной принадлежности стратегического планирования. Функция разработки стратегического плана должна закрепляться за высшим руководством организации.

3. Принцип институционального равновесия и инновационной поддержки. Высший менеджмент обязан поддерживать организационный порядок

и динамическое равновесие, обеспечивать общую эффективность управленческой структуры, а также создавать условия для внедрения инновационных решений.

4. Принцип адаптивности и непрерывного обучения. Управленческое звено должно оперативно реагировать на изменения внешней и внутренней среды, адаптироваться к новым условиям и осуществлять извлечение новых знаний в ходе самого процесса стратегического планирования.

5. Принцип ресурсной экономичности. Затраты финансовых средств и временных ресурсов на разработку стратегического плана не должны быть чрезмерными; требуется соблюдение разумного баланса между детализацией плана и издержками на его создание [35].

Примечательно, что теоретические подходы к стратегическому планированию находят своё нормативное закрепление и в российском законодательстве. Так, Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» устанавливает систему принципов, на которых базируется организация и функционирование данной сферы на всех уровнях власти.

1. Принцип единства и целостности
2. Принцип разграничения полномочий
3. Принцип преемственности и непрерывности
4. Принцип сбалансированности системы стратегического планирования
5. Принцип результативности и эффективности стратегического планирования
6. Принцип ответственности участников стратегического планирования.
7. Принцип прозрачности (открытости) стратегического планирования

Принцип реалистичности

8. Принцип ресурсной обеспеченности
9. Принцип измеряемости целей
10. Принцип соответствия показателей целям
11. Программно-целевой принцип [23].

В результате проведенного анализа можно сделать вывод о том, что многие принципы пересекаются и дополняют друг друга. На основе систематизации и интеграции данных автором предложена совокупность основных принципов стратегического планирования:

- Принцип целеполагания
- Принцип единства
- Принцип гибкости и адаптивности
- Принцип непрерывности
- Принцип уникальности
- Принцип контролируемости и измеримости целей

Выбор корпоративной стратегии зависит от жизненного цикла компании, ее внутреннего потенциала и внешних вызовов. Традиционно выделяют три вида корпоративной стратегии: стратегия роста, стабилизации и выживания. Однако в условиях быстро меняющегося рынка, ускоряющихся темпов технологического прогресса, изменения климатической повестки, ужесточения нормативных требований и возрастающих ожиданий со стороны заинтересованных сторон к социальной ответственности бизнеса, наиболее популярен становится особый тип стратегий – стратегии устойчивого развития (далее СУР).

Стратегия устойчивого развития представляет собой модель, сфокусированную на балансе трех взаимосвязанных элементов: экологического, социального и экономического.

Это комплексный подход к целеполаганию, где экономическая эффективность сочетается с экологической безопасностью и социальной ответственностью. Чтобы понять особенности данной стратегии, углубимся в суть понятия «устойчивое развитие» и рассмотрим генезис концепции устойчивого развития.

Устойчивое развитие – концепция, которая не теряет своей актуальности уже многие годы. Более того, в современном мире, где изменения происходят крайне быстро, она выходит на первое место. Обеспечение устойчивого развития в

условиях современного рынка необходимо как для бизнеса, так и для общества в целом [71].

Суть понятия «устойчивое развитие» формировалась на протяжении длительного периода. В середине 70-80-х годов XX века возникающие техногенные катастрофы, ухудшающаяся экологическая среда стали привлекать все большее внимание общественности и вызывать тревогу у ученых [69]. Представители течения западной философии «экологический пессимизм» Д. Медоуз, Й. Рандерс опубликовали работу «Пределы роста», в которой был представлен доработанный сценарий «Мир-3» [186]. Суть заключалась в том, что неограниченный рост на ограниченном объекте (в данном случае на планете Земля) невозможен, имеются объективные пределы, после которых неизбежна катастрофа. Работы этих исследователей построены на принципе «...есть предел роста, но нет — развитию». Подобная мысль изложена в ранее опубликованной статье К. Боулдинга «Экономика будущего космического корабля Земля» [27,42].

Данные работы привлекли широкое внимание общественности к глобальным экологическим вызовам. На их основе был сформулирован основной постулат — «последствия воздействия на окружающую среду в масштабах земного шара (расходование природных ресурсов и выбросы загрязнений) сильно скажутся на развитии мира в XXI в.». Таким образом концепция устойчивого развития начала формироваться еще с работ Римского клуба.

Одновременно на передний план стали выходить вопросы социального развития, связанные с имущественным расслоением общества, ростом безработицы, ущемлением интересов отдельных социальных групп. В частности, это происходило благодаря активной деятельности профсоюзов и некоммерческих организаций, борющихся за права людей, проживающих на территориях воздействия вредных производств.

Вышеуказанные события привели к трансформации концепций: в сфере маркетинга произошло смещение акцентов от концепции спроса (традиционный маркетинг), к концепции социально-этического маркетинга; в сфере менеджмента сформировалась концепция социальной ответственности бизнеса [69].

Значительный сдвиг с фокуса на экономике к эколого-экономическому фокусу был произведён на Стокгольмской конференции 1972 г., когда была создана Программа ООН по окружающей среде, а значимой вехой в стремлении достижения баланса между экономическим, экологическим и социальным аспектами можно считать создание Всемирной комиссии по окружающей среде и развитию в 1983 г. на Генеральной Ассамблее ООН [42].

Понятие «устойчивое развитие» впервые было введено в мировой обиход в 1987 году в докладе Комиссии ООН по окружающей среде и развитию (также известной как Доклад Брундтланд "Наше общее будущее" [74]. В этом докладе "устойчивое развитие" было определено как развитие, удовлетворяющее потребности текущего поколения, не вредя при этом способности будущих поколений удовлетворять свои потребности [69].

В 1992 году состоялась конференция ООН в Рио де-Жанейро, на которой обсуждались основные положения доклада «Наше общее будущее» и был сформирован итоговый документ «Повестка дня на XXI век». Стоит отметить, что особое внимание было уделено социальной составляющей так как в развивающихся странах проблема борьбы с бедностью, нищетой и голодом населения казались более значимыми, нежели экологический аспект. Такая ситуация в дальнейшем отразилась на региональном уровне первостепенности внедрения поставленных целей.

Спустя 20 лет в 2012 г. состоялась Конференция ООН по устойчивому развитию, на которой в центре внимания оказались две темы: зеленая экономика в контексте устойчивого развития, искоренение бедности и институциональные рамки устойчивого развития. И уже в 2015 году были провозглашены 17 целей в области устойчивого развития, которые должны быть достигнуты к 2030 году.

Данные цели охватывают вопросы социального и экономического развития, включая такие, как бедность, голод, здоровье, образование, гендерное равенство, водоснабжение, санитария, энергетика и справедливость при защите окружающей среды.

Традиционно устойчивое развитие несет в себе три составляющих: экономическую, социальную и экологическую.

Экономическая составляющая устойчивого развития означает, что компания должна стремиться к экономическому росту, созданию прибыли и эффективному использованию ресурсов. Важно, чтобы компания смогла обеспечить свое существование на долгосрочной основе, учитывая потребности и ограничения рынка.

Социальная составляющая устойчивого развития означает, что компания должна учитывать интересы и потребности всех заинтересованных сторон - своих сотрудников, потребителей, поставщиков, сообщества и общества в целом. Компания должна обеспечить социальную справедливость и равенство, создавать благоприятную рабочую среду и участвовать в благотворительных проектах.

Экологическая составляющая устойчивого развития означает, что компания должна учитывать воздействие своей деятельности на окружающую среду: стремиться к минимизации отходов и загрязнения окружающей среды, снижению энергопотребления и использованию устойчивых и экологически чистых материалов и технологий.

В настоящее время данный триединый подход считается основным и представляет собой базу для исследований устойчивого развития на различных уровнях. Понятие "устойчивое развитие" с тех пор эволюционировало в различных определениях. Более того, этот процесс не останавливается, и на каждом новом этапе развития общества данный термин будет обретать новые толкования. Это объясняется и сложностью самой категории, и наличием расхождений предпринимательских, политических и научных взглядов [69].

Существует точка зрения, что термины «устойчивость» и «развитие» противоречат друг-другу. Устойчивость подразумевает собой постоянство и неизменность, в то время как развитие – процесс изменения. То есть развитие не может быть устойчивым. Но так как данный термин закрепился в научном сообществе, Н.Н. Моисеев предлагал не изменять. По его мнению, необходимо говорить не о замене категории, а о наполнении термина схожим и при этом научно

обоснованным содержанием, следует адаптировать его к современному научному мировоззрению [72].

Различные авторы предлагают свои варианты, стараясь подобрать наиболее емкое понятие, которое было бы удобным для использования на практике.

Рассмотрим основные подходы представленные в таблице 2.

Таблица 2. Концептуальные подходы к понятию термина "устойчивое развитие"

Источник	Понятие
Доклад Комиссии Брундтланд Доклад «Наше общее будущее» (Our Common Future), 1987	Устойчивое развитие — развитие, при котором нынешние поколения удовлетворяют свои потребности, не лишая будущие поколения возможности удовлетворять собственные нужды, собственные потребности
Роберт Солоу Solow R. (1991). "Sustainability: An Economist's Perspective".	Устойчивость связана с возможностью передать будущим поколениям не меньший объем капитала (включая природный), чем у нынешнего поколения.
Донелла Медоуз Meadows D. et al. (1972). The Limits to Growth; также Beyond the Limits (1992).	Устойчивое развитие связано с ограничениями роста, экологическими пределами и необходимостью перехода к устойчивым системам потребления и производства.
Моисеев Н.Н. Человек и биосфера; Ноосфера и человечество (1993).	Устойчивое развитие — это путь к ноосфере, возможный лишь при осознанном ограничении потребления и приоритете научного разума.
А. Д. Урсул Становление устойчивой цивилизации: новые глобальные цели (А. Д. Урсул) 2016 [4]	Устойчивое развитие – это мировая стратегия выживания человечества и выхода на уровень “управляемого” глобального развития»
Эксперты Всемирного банка (С.Н. Бобылев, Э.В. Гирусов, Р.А. Перелет) 2004	Устойчивое развитие – это процесс управления «портфелем» активов, направленный на сохранение и расширение возможностей, имеющихся у людей»
Концептуальное моделирование определения	Устойчивое развитие – это совокупность процессов позитивных

категории «устойчивое развитие» (Т.В. Алферова, Е.А. Третьякова) 2012	изменений, воплощающих их технологий, направленных на гармонизацию отношений между экономической, экологической и социальной сферами для удовлетворения потребности социально-экономической системы в долгосрочном существовании»
Концепции перехода Российской Федерации к устойчивому развитию	Устойчивое развитие – это стабильное социально-экономическое развитие, не разрушающее своей природной основы

Составлено автором на основании источников [16, 25, 62, 73, 74, 92, 175, 193, 186]

Понятие «устойчивое развитие» из доклада Брундтланд «Наше общее будущее» многими странами принято в качестве основного.

Неоклассическая школа, представителями которой являются Р. Слоу, К.Эрроу, делает акцент на распределении ресурсов и возможности передачи капитала (природного, человеческого) будущим поколения. Одним из ключевых становится понятие «межпоколенческое равенство» [193].

В основе ноосферного подхода заложены биофизические ограничения роста, что обуславливает необходимость к ноосферному развитию. В докладе Д.Медоуз «The Limits to Growth» (1972) отражено, что существующие траектории роста человечества приводят к истощению ресурсов и экологическим кризисам [186]. А российские ученые Н.Н. Моисеев и А.Д. Урсул развивали идеи интеграции природы, разума и науки, утверждая, что путь к устойчивому развитию будет осуществлен не только с помощью технологичного прогресса, но и эволюция сознания [72, 73, 90, 92, 93]. Истинная сущность перехода к устойчивому развитию состоит в выживании человечества. Чтобы сохранить биологический вид, необходимо произвести трансформацию всех сфер деятельности.

По мнению экспертов Всемирного банка, (С.Н. Бобылев, Э.В. Гирусов, Р.А. Перелет) управление «портфелем» активов включает в себя не только физический капитал, но и природный, и человеческий. Чтобы показатели были действительно устойчивыми нужно, чтобы развитие обеспечивало рост, или как минимум, не уменьшение всех видов активов с течением времени [62].

Т.В. Алферова под понятием «устойчивое развитие» подразумевает процессы позитивных изменений при балансе экономической, социальной и экологической сфер в долговременной перспективе [25].

Опираясь на изучение различных источников, можно отметить, что понятие «устойчивое развитие» имеет большое количество различных интерпретаций и подходов. Более того, данное понятие можно отнести к категории понятий, которые отражают базовые принципы и представляют идеальную модель, сложную в представлении с использованием количественных показателей. Однако это не лишает концепцию научного и практического смысла и дает представителям научного сообщества возможность ее различной интерпретации, развития и построения связей с различными областями науки.

Устойчивое развитие - широко распространенная философия, которую должен принять каждый участник мировой экономики (включая потребителей и правительство), если текущее поколение хочет удовлетворить сегодняшние потребности, не ставя под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности. Таким образом, устойчивое развитие – концепция макроуровня, глобальная философия, которая формирует ориентиры развития для государств, отраслей экономики и корпораций.

Практическая реализация концепции устойчивого развития потребовала перехода к инструментам стратегического планирования и управления.

По мере институционализации идей устойчивого развития возникла необходимость их интеграции в системы государственного и корпоративного управления. В результате разрабатывались и реализовывались СУР развития на макро, мезо и микроуровнях.

Профессор В.А. Лось, исследующий исторические и философские основания устойчивого развития, в своих работах совместно с А.Д. Урсулом определили, что стратегия устойчивого развития – это механизм управления глобальными процессами для обеспечения баланса в системе «человек-общество-биосфера» [40]. На Саммите Рио+20 (2012 г.) СУР рассматривалась в контексте более активной реализации принципов «зеленой экономики», позволяющей обеспечить баланс

экономических и экологических стереотипов деятельности и приблизиться к преодолению остроты социальных противоречий.

Питер Бартельмус в фундаментальном труде «Environment, Growth and Development: The Concepts and Strategies of Sustainability» трактует стратегию УР как интегрированный подход к экономической политике, учитывающий экологические ограничения и необходимость структурных изменений для сохранения природного капитала. Бартельмус впервые четко разграничил понятия «устойчивый рост» и «устойчивое развитие», заложив теоретическую базу для последующих исследований [181].

Параллельно понятие стратегия устойчивого роста развивалось на микроэкономическом уровне.

Профессор Раджагопал (Rajagopal) в работе «Sustainable Growth in Global Markets: Strategic Choices and Managerial Implications» (2016) рассматривает стратегию устойчивого роста как систему стратегических выборов и управленческих решений, обеспечивающих успех компании на международных рынках. Ключевыми элементами здесь выступают адаптация к динамике внешней среды, инновации и создание потребительской ценности через функциональные стратегии [174].

Современный взгляд представлен в работе Ахмада Карнамы и Рикардо Винуэсы «Organic Growth Theory for Corporate Sustainability». Авторы предлагают органическую теорию роста, согласно которой стратегия устойчивого роста должна разрабатываться не параллельно, а в едином контуре с целями устойчивости. Это требует фундаментальной трансформации бизнес-модели и корпоративной структуры (концепция «founcorps» – ответственного юридического лица), позволяющей компании расти, не ставя под угрозу возможности будущих поколений [172].

В работе Никоса Авлоса и Джорджа Нассоса (Nikos Avlonas, George P. Nassos) «Practical Sustainability Strategies: How to Gain a Competitive Advantage» (2020) стратегия устойчивого роста представлена как набор практических инструментов, позволяющих компании не просто снижать негативное воздействие,

но и создавать конкурентные преимущества через инновации и новые бизнес-модели [180].

Российские ученые также занимались исследованием стратегии устойчивого развития. Вопросы формирования и реализации стратегий устойчивого развития рассматриваются в контексте стратегического планирования, обеспечения экономической устойчивости предприятий, повышения их конкурентоспособности и адаптации к условиям структурной трансформации экономики.

Ю.В. Ляндау и А.Д. Губайдуллина определяют стратегию устойчивого развития как способ достижения необходимого социального эффекта, который позволит организации более детально работать с имеющимися ресурсами и соблюдать законодательство и рекомендации различных экологических организаций [60].

Е.С. Косоногова, Т.П. Сацук и Н.В. Дедюхина в статье «Развитие анализа и контроля стратегии устойчивого развития экономического субъекта: междисциплинарный подход» (2024) рассматривают стратегию устойчивого развития предприятия как междисциплинарную категорию, объединяющую ценностный, поведенческий, культурный и коммуникативный анализ [53].

О.В. Шнайдер считает, что стратегия устойчивого развития экономических субъектов, территориально расположенных в РФ, должна быть направлена на соблюдение требований и потребностей общества в части влияния на социальную, экологическую и экономическую сферу. Автор выделяет три этапа формирования стратегии устойчивого развития: выявление рисков, разработка стратегии, внедрение этапов в бизнес-процессы, а также систематизирует основные задачи внедрения программы устойчивого развития на основе материалов компании PwC [102].

Проведенный анализ показал, что существует множество подходов к пониманию терминов «стратегия устойчивого развития предприятия».

В данной работе под стратегией устойчивого развития предприятия понимается определение направления развития предприятия и комплекса мер, направленных на гармоничное сочетание экономических, экологических и

социальных аспектов, реализуемый через систему управленческих решений, обеспечивающих сбалансированное удовлетворение интересов ключевых заинтересованных сторон, создания ценности без ущерба для будущих поколений.

Отдельно стоит выделить принципы, которые предприятиям стоит внедрять при формировании СУР.

Принцип ответственности перед будущими поколениями – один из фундаментальных принципов устойчивого развития. Удовлетворение потребностей нынешнего поколения и получение краткосрочных выгод не должны происходить за счет лишения будущих поколений возможностей для удовлетворения своих потребностей.

Он включает в себя сохранение природных ресурсов, бережное отношение к природе, борьба с накопленными загрязнениями, предотвращение экологических катастроф. Более того, к данному принципу стоит отнести и сохранение общего культурного наследия, соблюдение прав человека, устранение угроз, связанных с научно-техническим прогрессом.

Принцип человекоцентричности. В соответствии с данным принципом происходит смещение фокуса на человеческий капитал: обеспечение благополучия сотрудников, их развитие, создание равных возможностей, корректное взаимодействие с партнерами, забота о клиентах и удовлетворение их потребностей.

Принцип создания общественной ценности – генерация положительных социальных эффектов за счет производства и реализации своих товаров и/или услуг.

Принцип прозрачности и подотчётности – обязанность предприятия раскрывать существенные аспекты своей деятельности, вести открытый диалог с заинтересованными сторонами, нести ответственность за принимаемые решения.

Принцип этичного ведения бизнеса - подразумеваем нулевую толерантность к коррупции, соблюдение прав человека на всех этапах создания ценности, этичное продвижение продуктов, честная конкуренция.

Принцип «Двойной существенности» - предприятие анализирует не только того, как мир влияет на компанию, то есть учитывает риски, но и того, как предприятие влияет на общество и экосистему.

Таким образом, на рисунке 2 отображена авторская система принципов формирования СУР на основе интеграции принципов стратегического планирования и принципов УР.



Рисунок 2. Система принципов для формирования СУР.
Составлено автором.

1.2. ESG концепция: институционализация и актуальные тренды

Развитие концепции устойчивого развития привело к необходимости разработки прикладного инструментария, обеспечивающего измеримость и управляемость устойчивости на уровне предприятия.

Так формируется новая концепция, получившая название «ESG концепция», которую можно охарактеризовать как инструмент для оценки эффективности бизнеса по достижению целей в области устойчивого развития. Впервые данный термин был сформулирован в 2004 году Кофи Аннан, занимавший пост

Генерального секретаря ООН, в рамках инициативы «Неравнодушный побеждает» (Who Cares Wins).

Идеология ESG концепции отражена в названии: ESG аббревиатура, которая означает Environmental, Social, and Governance. Эти три буквы представляют собой основные критерии и факторы, которые используются для оценки устойчивости и ответственности предприятий.

Environmental (Экологический фактор) - ответственное отношение к природе. Данный фактор включает в себя вопросы о соблюдении экологических стандартов, эффективности использования ресурсов и управлении выбросами и отходами.

Social (Социальный фактор) - связан с социальными аспектами деятельности компании, такими как отношения с сотрудниками и их поддержка, вовлеченность в местные сообщества, обеспечение безопасности и комфорта сотрудников на рабочем месте.

Governance (Управленческий фактор) - фокусируется на корпоративном управлении и прозрачности. Это включает в себя вопросы о соблюдении законов и нормативов, структуре управления, независимости директоров и другие аспекты управления компанией [71].

Может возникнуть вопрос касательно составляющих концепций. Так, устойчивое развитие подразумевает собой баланс элементов: экономика, экология и социум, а ESG – экология, социум и управление. Куда же «исчезла» экономика? На самом деле экономический фактор не исчез из ESG, а вошел в логику компонента «governance» и инвестиционную привлекательность компании в следствии внедрения ESG принципов. Можно сказать, что «G» - новая форма экономического измерения. Экономическая эффективность и финансовое благополучие является целью и результатом успешного внедрения ESG концепции в общую стратегию предприятия.

Стоит отметить, что такая трансформация соответствует развитию постиндустриальной экономики, где стоимость компании все чаще формируется нефинансовыми активами: доверием покупателей, прозрачностью, открытостью, хорошими взаимоотношениями со стейкхолдерами.

В настоящее время все еще ведутся дискуссии по поводу значимости и необходимости внедрения ESG принципов в стратегии компании. Ведь в большинстве случаев такая трансформация требует больших финансовых и временных ресурсов. Можно предположить, что в условиях нестабильной экономической ситуации в стране многие компании заняты вопросом выживания, не думая о глобальных проблемах и высоких этических принципах. Существует множество скептиков, которые по-прежнему оценивают эффективность бизнеса исключительно по финансовым показателям и придерживаются теории, что главная цель бизнеса заключается в получение прибыли.

Однако суть «устойчивого развития бизнеса» гораздо глубже, чем может показаться на первый взгляд. Если собственник действительно желает, чтобы его бизнес успешно функционировал в течение многих лет (здесь речь идет о десятилетиях), то ему просто необходимо соответствовать ESG принципам.

С одной стороны, государство усиливает контроль, диктует новые требования к бизнесу, ужесточая наказания за нарушения в области устойчивого развития. Такие меры создают внешний стимул для внедрения ESG и выступают в роли «кнута».

С другой стороны, компании, использующие ESG принципы, являются наиболее привлекательными для инвесторов, потенциальных сотрудников, партнеров. Молодое поколение все чаще обращает внимание на ответственный и экологичный подход бизнеса. Это в свою очередь является внутренним «стимулом» для каждой компании, что принесет в перспективе конкурентные преимущества.

Таким образом, внедрение ESG принципов является стратегическим важным аспектом, который позволит компании приобрести регулятивную безопасность и социальную надежность.

Вместе с развитием и становлением концепций, формировались различные стандарты и инструменты в области ESG. Так, последующие годы ознаменовались дальнейшей институционализацией ESG концепции.

Одним из ключевых событий является создание «Принципов ответственного инвестирования» (Principles for Responsible Investment - PRI) группой крупнейших

институциональных инвесторов при поддержке ООН в 2006 году. Они представляют собой комплекс добровольных принципов, которые требуют учитывать экологические, социальные и управленческие факторы при принятии инвестиционных решений.

PRI включает шесть принципов:

1. Включать экологические, социальные и управленческие аспекты в процессы инвестиционного анализа и принятия решений.
2. Включать вышеперечисленные аспекты в политику и практическую деятельность.
3. Требовать от получателей инвестиций надлежащего раскрытия информации об экологических, социальных проблемах и вопросах управления.
4. Содействовать принятию и осуществлению принципов в инвестиционном секторе.
5. Повышать эффективность реализации принципов.
6. Сообщать о деятельности и достигнутом прогрессе в плане осуществления принципов.

Подписанты PRI берут на себя обязательство учитывать ESG факторы при принятии инвестиционных решений и при управлении активами, а также стремиться к прозрачности отчетности.

Растущий интерес инвесторов к ESG факторам обуславливается тем, что риски, связанные с ними, могут повлиять на деятельность эмитентов в долгосрочной перспективе. Поэтому при принятии инвестиционных решений данные риски должны тщательно анализироваться [100].

Стоит отметить, что PRI формирует основу для обширного спектра устойчивых инвестиций: ESG скрининг (инвестирование в компании на основе ESG рейтинга), тематическое инвестирование в УР (инвестиции в проекты, способствующие достижению целей УР), и в том числе импакт-инвестирование (Impact Investing). При импакт-инвестировании целью является не только получение финансовой доходности, но и социальных и экологических выгод, которые должны быть измеримы. Импакт-инвестирование, которое называют

«социально преобразующим», можно сказать находится на переднем крае ESG [101].

Безусловно, существует критика устойчивых инвестиций. Так, есть некоторые компании только заявляют о соответствии ESG критериям с целью повышения репутации, а в действительности не предпринимают реальных действий. Также отмечается, что среди опытных инвесторов процент тех, кто применяет принципы ответственного инвестирования в своих портфелях, довольно низкий.

Следующий важный этап - разработка ISO 26000 — международного стандарта «Руководство по социальной ответственности» в 2010 году. Целью данного стандарта является предоставление помощи компаниям при внедрении принципов социальной ответственности в свою деятельность, является фундаментом для системного понимания и интеграции S и G компонентов. ISO 26000 не предполагает обязательной сертификации, но может быть подтверждён через добровольный сертификат, который поможет увеличить лояльность клиентов к продукции или услугам организации.

С 2000х начали появляться первый международные ESG рейтинги, которые оценивали компании в области устойчивого развития. С 2010 начался их бурное развитие. Сейчас самыми популярными являются такие рейтинги как Sustainalytics ESG Risk Ratings, MSCI ESG Ratings, ISS ESG, Bloomberg ESG Disclosure Scores, S&P Global ESG Score.

Одним из наиболее значимых этапов в развитии международной практики устойчивого развития стало становление и эволюция нефинансовой отчетности.

Как было отмечено ранее, один из принципов ESG – открытость бизнеса перед обществом. Переход компаний на новую модель ведения бизнеса, требовал раскрытия не только финансовых результатов, но и информации в области устойчивого развития. А стандарты корпоративной отчетности, основанные только на финансовых показателях, как это было до 2000х годов, не позволяли раскрыть и оценить инициативы в области УР. В результате начали формироваться

международные стандарты, представляющие правила раскрытия нефинансовой информации предприятий:

GRI (Global Reporting Initiative) – глобальная инициатива отчетности представляет собой первое руководство по нефинансовой отчетности, разработанное в 1999 г. организациями Ceres и Tellus Institute. В течение первых лет существования GRI отчёты в соответствии с принципами системы GRI готовили и публиковали лишь несколько десятков компаний в мире. К середине 2000-х годов уже сотни организаций добровольно внедряли основные принципы данного Руководства. На протяжении следующего десятилетия выходили обновлённые версии, а в мае 2013 года вышла в свет четвёртая версия Руководства по отчётности в области устойчивого развития (G4).

В 2011 году был создан Совет по стандартам учета в области устойчивого развития (SASB) для разработки стандартов учета с акцентом на секторальную специфику раскрытия показателей УР с целью предоставить инвесторам сопоставимую нефинансовую информацию о компаниях, акциями которых они владели, и позволить инвесторам и финансовым аналитикам сравнивать показатели по критически важным экологическим, социальным и управленческим вопросам в отрасли. Подход SASB отличается от подхода GRI, однако организации заявили, что их стандарты дополняют друг друга. По поводу взаимодополняющих сильных сторон этих двух основных стандартов генеральный директор GRI Тим Мохин сказал: «Стандарты отчетности в области устойчивого развития GRI (Стандарты GRI) и Стандарты учета в области устойчивого развития SASB разработаны для разных, но взаимодополняющих целей. Проще говоря, GRI рассматривает воздействие компании на мир, а SASB рассматривает воздействие мира на компанию» [191].

В декабре 2015 года по инициативе Совета по финансовой стабильности (FSB) была создана целевая группа по раскрытию финансовой информации, связанной с климатом. В 2017 году были разработаны стандарты TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures), обеспечивающие прозрачность климатических рисков для бизнеса.

Однако в июле 2023 года FSB объявил, что работа данной организации завершена, а стандарты ISSB стали «кульминацией работы TCFD». Выполнив свои полномочия, TCFD был расформирован в октябре 2023 года. Таким образом рекомендации TCFD были полностью включены в стандарты ISSB.

И последним поворотным моментом в области стандартизации нефинансовой отчетности стало создание международного совета по стандартам устойчивого развития (ISSB) в 2021 году в рамках Фонда IFRSF - Фонда международных стандартов финансовой отчетности или МСФО, который устанавливает стандарты корпоративной отчетности для рынков капитала по всему миру.

Основная цель ISSB - разработать глобальные стандарты, которые обеспечат сопоставимость и надежность информации об устойчивом развитии, предоставляемой компаниями. Это, в свою очередь, должно способствовать более эффективному распределению капитала и лучшему учету факторов устойчивого развития в инвестиционных решениях.

В 2023 году ISSB опубликовал свои первые два стандарта, МСФО (IFRS) S1 "Общие требования к раскрытию информации, связанной с устойчивым развитием" и МСФО (IFRS) S2 "Раскрытие информации, связанной с климатом", которые вступили в силу 1 января 2024 года.

В настоящее время ISSB продолжает развивать и совершенствовать стандарты, а также работать над их внедрением в различных юрисдикциях.

Стоит отметить, что ISSB консолидирует все три подхода — GRI, SASB и TCFD — создавая единый глобальный стандарт, удобный для инвесторов и совместимый с обязательными регуляторными требованиями

Таким образом, GRI (1997), SASB (2011), TCFD (2015), ISSB (2021) отражают развитие нефинансовой отчетности: от широких экологических и социальных учётов к специализированным, финансово-ориентированным стандартам и, наконец, к унифицированным международным нормам.

Российские компании также используют международные стандарты отчетности. Так, по данным исследования АКРА и Комитета по интегрированной отчетности, в котором приняли участие 71 российская компания в 2024 году: 94%

российских компаний опираются на стандарты GRI при подготовке нефинансовой отчетности (против 97% в 2022 году), 61% респондентов - при подготовке также используют стандарт SASB (против 59% в 2022 году); 49% респондентов - стандарт TCFD (против 52% в 2022 году) хотя в текущем году уже вступили в силу стандарты IFRS S1 и S2, которые фактически заменили стандарт TCFD, ранее действовавший в качестве самостоятельного документа. 15% респондентов в 2024 году опираются на стандарты IFRS (S1 и S2) (против 30% в 2022 году). Как видно из исследования, подавляющее большинство компаний при подготовке нефинансовой отчетности используют несколько стандартов одновременно [118].

Далее рассмотрим, как происходило становление ESG повестки в России.

Прежде всего, стоит отметить, что именно международные компании стали первыми внедрять ESG принципы, проводить «зеленые проекты» и раскрывать данные в области УР. Глобальные компании, функционирующие в России, демонстрировали свои практики российскому бизнесу и делились опытом. Яркими примерами выступают такие корпорации как Икея, Nokian Tyres, Coca cola, Procter and Gamble и пр. Таким образом, международные компании сыграли ключевую роль в становлении ESG практик в России [65].

Нормативная база в России в области устойчивого развития начала складываться раньше, еще с 1990-х. В 1996 году был издан Указ Президента РФ «Концепция перехода Российской Федерации к устойчивому развитию» [16]. Данный документ был создан с целью обеспечения плавного перехода к устойчивому развитию, руководствуясь принципами, изложенными на Конференции ООН по окружающей среде и развитию (Рио-де-Жанейро, 1992) и обеспечивающий сбалансированное решение социально-экономических задач и проблем сохранения благоприятной окружающей среды и природно-ресурсного потенциала в целях удовлетворения потребностей нынешнего и будущих поколений людей.

Понятие «ESG» пришло в Россию в 2010 году, однако широкое распространение и его активное использование началось лишь в последние несколько лет, и по-настоящему популярным оно стало с 2018 г. В то время резко

возросло количество конференций, мероприятий, публикаций в СМИ. Также в 2018 состоялось важное событие в рамках правового регулирования, когда президент подписал указ «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» [65].

В 2019 году был запущен национальный проект «Экология», направленный на охрану окружающей среды. На Московской бирже появился отдельный сектор «Устойчивое развитие», стали рассчитываться фондовые ESG индексы «Ответственность и открытость» (MRRT) и «Вектор устойчивого развития» (MRSV), база расчета для которых формируется с учетом результатов составления индексов РСПП по устойчивому развитию.

В 2021 году вышло распоряжение правительства «Об утверждении целей и основных направлений устойчивого (в том числе зеленого) развития Российской Федерации» и постановление «Об утверждении критериев проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития в России и требований к системе верификации инструментов финансирования устойчивого развития в РФ» [65]. В тот же год Центральный Банк России публикует общие рекомендации для публичных акционерных обществ по раскрытию нефинансовой информации, регламентируя цели, принципы, сроки годовых нефинансовых отчетов.

Особое внимание в период 2018-2021 гг. было уделено развитию инструментов зеленого финансирования. Так, в 2018 году состоялся первый выпуск официальных зеленых облигаций – долговых ценных бумаг, которые предоставляются на условиях возвратности, а средства от их реализации были направлены на реализацию зеленых проектов. Первой компанией, выпустившей такие бонды на Московской бирже общим объемом 1,1 млрд руб., является компания «Ресурсосбережение ХМАО», а первой компанией, разместившей зеленые облигации на международном рынке, стала компания РЖД. А в 2019 году для привлечения капитала в экологические и социально значимые проекты, был создан отдельный сектор устойчивого развития на Московской Бирже. Уже в 2021 году был достигнут рекордный объем выпуска российских зеленых облигаций – более 200 млрд руб. [65,147].

Говоря про направленность проектов, то до 2021 года в соответствии с данными бюро «Теперь так», большинство российских проектов было направлено на обращение с отходами, охрану окружающей среды, заботу об экологии. Остальные аспекты - социальная ответственность и корпоративное управление были менее популярны [145].

Таким образом, можно сделать вывод о стабильном развитии ESG повестки в России с 2018-2021 года: формирование нормативно-правовой базы, рост зеленых финансов, внедрение ESG практик в деятельность компаний.

Однако в 2022 году наступил переломный момент. С обострением геополитической ситуации Россия подверглась многочисленным санкционным ограничениям со стороны иностранных государств. С начала 2022 года в соответствии с данными глобальной базы против России было введено 19 535 новых санкций, а их общее количество достигло 21 758. На 2025 год введено уже более 25 000 санкций [65,192]. Россия опередила Иран и заняла первое место по количеству санкций, последствия которых многогранны:

Экономика: Снижение ВВП, рост инфляции, девальвация рубля, ограничение доступа к международным рынкам капитала, проблемы с поставками товаров и технологий.

Финансы: Замораживание активов, блокировка банковских операций, ограничение доступа к SWIFT.

Технологии: Ограничение доступа к импортному оборудованию и программному обеспечению, проблемы с разработкой и производством собственных технологий.

Общество: Ограничение свободы передвижения, сложности с получением образования и медицинской помощи за границей.

Ограничения затронули многие отрасли, оказали большое влияние на деятельность российских компаний. Нарушились глобальные цепочки поставок, возникла потребность в поиске альтернативных поставщиков, снизились экспортные возможности компаний, стал ограничен доступ к рынкам капитала, к технологиям и инновациям.

В таких условиях бизнес был вынужден быстро реагировать на проблемы и подстраиваться под новые условия. Происходящие события отразились и на развитии повестки УР в России. Многие глобальные компании покинули Российский рынок, остановив проекты. Яркими примерами могут выступать:

Икеа и проект по переработке деревянной мебели, уже в первый год компания переработала 250 тонн мебели;

Nissan и проекты, связанные с сокращением выброса CO₂, потребления воды и образованием отходов;

Coca-Cola и проект «разделяй с нами» - отдельный сбор мусора. Также стоит отметить деятельность компании по сокращению выбросов парниковых газов - целью проекта являлось сокращение к 2025 года на 30%. Более того, по данным проекта «ESG -клуб первых», за время деятельности на российском рынке компания вложила порядка 5.5 млрд в соц. проекты;

H&M Group и проект переработки текстиля для повторной носки;

Nokian Tyres и проект по ликвидации незаконных свалок шин.

Прекращение деятельности данных компаний не только негативно отразилось на обществе и экологии, но и отрицательно повлияло на развитие практик УР и ведению соответствующих нефинансовых отчетностей среди российских компаний [71].

Исследования, проведенные различными организациями, демонстрируют, что многие компании внесли коррективы в свои планы, в первую очередь, из-за финансовых ограничений. Так, по данным исследования, проводимым компанией «Михайлов и партнеры», целевой аудиторией которого являлись специалисты в области УР и менеджмент российских компаний, аналитики рейтинговых агентств, эксперты (всего 286 респондента) в 2022 году многие компании пересмотрели цели, планы и бюджеты в сфере УР:

40% - компаний сократили бюджеты на развитие;

52% - собираются корректировать свои цели УР.

А по данным исследования Института государственного и муниципального управления Высшей школы экономики, в котором приняли участие 55 крупных

компаний России: 34% внесли корректировки в планы по устойчивому развитию; 16% частично их пересмотрели; 15% планируют сократить затраты на мероприятия по УР, а 8% заявили об отказе от проведения «зеленых» мероприятий [163].

В соответствии с исследованием, проводимым компанией «Лига зеленых брендов», в котором приняли участие более 50 крупнейших компаний России, 49% респондентов планируют оптимизировать затраты в сфере ESG, а 19% отметили сокращение финансирования ESG проектов [65,142].

Изменения произошли и в фокусе на составляющих ESG - из-за кризиса произошла переориентация с E (экологического) фактора на S (социальный). На первое место вышли вопросы помощи человеку и поддержки сотрудников.

Еще со времён СССР социальная сфера была ответственностью предприятий. Более того, широкая география нашей страны и различные климатические условия работы вынуждают предприятия поддерживать своих сотрудников. В отдаленных регионах страны предприятия и вовсе сталкиваются с нехваткой кадров. Поэтому им необходимо создавать благоприятные условия для привлечения и удержания людей. А сейчас, в условиях кризиса, работники ещё больше ожидают мер поддержки со стороны работодателя.

По данным исследования «Лиги зеленых брендов», проводимом в 2022 г., 29,4% из 50 крупных компаний России отметили смещение фокуса внимания на социальную составляющую ESG. Такая тенденция сохраняется и в 2024 году. Компании же отвечают на данные ожидания, крайне аккуратно перераспределяя ресурсы на проведение инициатив в области УР [142].

Следующий важный аспект - в 2022 произошел сильный упадок выпуска зеленых облигаций, совокупный объем составил порядка 106 млрд руб. [106].

Таким образом, можно отметить, что тема УР отошла на второй план, в связи с необходимостью стабилизации основной деятельности компаний [65]. Специалисты расходились во мнениях по поводу дальнейшего её развития: кто-то прогнозировал огромный откат назад либо полную остановку, другие же верили в новый виток и переход на другой уровень. Так и случилось, после шока началось переосмысление УР. После 2022 года УР стали заниматься только те компании, которые действительно

осознанно и честно подходили к делу, а не просто делали громкие заявления и занимались гринвошингом - маркетинговым обманом, при котором компании преувеличивали или лгали о действиях в области УР.

Далее были проанализированы основные тенденции последних лет:

Восстановление облигаций после падения

В 2023 году рынок зеленых облигаций постепенно восстановился: прирост составил 34% и достиг 142,8 млрд руб. По состоянию на март 2026 года объем зеленых облигаций составил уже 230 млрд руб., а общий объем облигационных займов, включённых в сектор устойчивого развития Банком России, составил 529 млрд руб. [106].

Также отдельно нужно отметить активную деятельность ПАО «Сбербанк». Компания ввела политику ответственного финансирования, которая включает в себя 5 уровней ESG рисков. Для заёмщиков с хорошим ESG рейтингом предусмотрены пониженные процентные ставки. И наоборот, некоторым кредиторам может быть отказано в кредите в связи с низким уровнем ESG рейтинга [142].

Вместе с тем в 2023 году возросла потребность в ESG кредитовании.

В настоящее время рынок ESG кредитования демонстрирует наиболее высокие темпы роста. По данным на 2025 год объём портфеля ESG кредитов в России достиг 8 трлн рублей, увеличившись в 1,5 раза за год. Стоит отметить, что если ранее доминировали кредиты с привязкой к общим ESG ковенантам, то сейчас лидером стало прямое зелёное кредитование (50,2% портфеля) [168].

Переориентация с запада на восток

Завершение деятельности международных компаний не только негативно отразилось на обществе и экологии, но и отрицательно повлияло на развитие практик УР и ведению соответствующих нефинансовых отчетностей среди российских компаний.

В то же время, многие российские компании вынуждены переориентироваться на восток. Китай, выступающий крупным торговым партнёром ЕС, уже перенимает множество европейских стандартов и практик в области УР. Таким образом, европейские требования могут вернуться в Россию, только уже через Китай. Более

того, в большинстве стран Юго-Восточной Азии и на Ближнем Востоке разработана национальная политика в сфере устойчивого развития, а требования Гонконгской и Шанхайской бирж к нефинансовым отчетностям даже строже требований Лондонской биржи. Поэтому уход международных компаний с российского рынка возможно замедлит развитие ESG профиля, но не лишит российские компании полного доступа к международным стандартам [71].

Также важно подчеркнуть, что соответствие восточным стандартам в области УР крайне важно для привлечения иностранных инвестиций.

Международное сотрудничество – БРИКС

Россия выступила инициатором создания контактной группы стран БРИКС, которая будет заниматься вопросами устойчивого развития и климата. С 2024 года в БРИКС появились новые участники — ОАЭ и Саудовская Аравия [147]. Эти страны серьёзно подходят к вопросам ответственного потребления и низкоуглеродного развития, поэтому создание новой структуры может быть продуктивным. Именно ОАЭ в 2023 году принимали Всемирный климатический саммит COP28, правительству этой страны интересны ESG тренды, так что сотрудничество в «зелёной» сфере актуально для российских партнёров.

Фокус на «S» факторе

В России сохраняется тренд на «человекоцентризм». Результаты ESG индекса 2023 года показывают, что российские компании уделяют меньше внимания вопросам экологии, чем социальной защите работников и корпоративному управлению [147].

Также стоит отметить, что в 2023 году Правительство утвердило социальную таксономию (Постановление № 2415 от 30.12.2023), включая критерии и приоритетные цели социальных проектов.

Рост добровольных климатических обязательств

Несмотря на то, что непроизводственный сектор номинально не был включен в углеродную повестку, такие компании как Совкомбанк, X5 Group проявляют инициативу: Совкомбанк в 2022 году заявил о полной компенсации выбросов Scope1 и Scope 2, а X5 Group публично озвучила цель сокращения углеродного

следа на 30% к 2030 г. По данным Росконгресса более 1000 российских компаний подали климатическую отчетность, 25% из которых не включены в обязательный реестр. Таким образом, можно сделать вывод о нарастающем интересе и осознании глобальных проблем со стороны российского бизнеса.

Технологии и искусственный интеллект

Искусственный интеллект проникает с огромной скоростью во все сферы нашей жизни. Он активно используется и в области УР. ИИ применяют при сборе и обработке данных и для цифровизации отчетности, что облегчает работу. Разрабатываются и внедряются алгоритмы для прогнозирования климатических рисков. К примеру, компания «Сбер» разработала ИИ модели для прогнозирования природных бедствий, обнаружения незаконных свалок.

В Томском университете создали нейросеть, которая умеет определять типы частиц микропластика, что позволит определять уровень загрязнения водоемов микропластиком за 20 минут. ИИ ускоряет процессы исследований и разработок, в системе здравоохранения срок проведения клинических испытаний может быть сокращен на несколько лет с использованием новых технологий. Можно привести еще множество примеров. Таким образом, ИИ является самым главным помощником в устойчивом развитии.

Усиление государственного регулирования

Осенью 2023 года президент утвердил новую климатическую доктрину. Ключевой долгосрочной целью климатической политики страны, согласно документу, является достижение углеродной нейтральности не позднее 2060 года. Также подчеркивается, что в целом долгосрочное решение проблемы изменения климата возможно только при участии всех государств [65].

Более того, вступило в силу Постановление Правительства РФ от 25 марта 2022 года №467, позволяющее компаниям, занимающихся переработкой отходов, получать субсидии. В соответствии с Федеральным законом №296-ФЗ «Об ограничении выбросов парниковых газов» с 1 января 2023 обязаны отчитываться организации с выбросами $\geq 150\,000$ т $\text{CO}_2/\text{год}$, а с 1 января 2025 — организации с выбросами $\geq 50\,000$ т $\text{CO}_2/\text{год}$ [22].

В последние годы ФАС усилил контроль за достоверностью заявлений компаний касательно устойчивого развития. В 2024 году были опубликованы разъяснения по недопущению недостоверных заявлений: экологические заявления должны быть достоверными, ясными и аргументированными, с надежной сертификацией и аккредитацией органов контроля. ФАС требует прозрачности формулировок, запрещает манипуляторный дизайн [139].

Развитие методической базы РФ в области УР

Как было отмечено ранее, методическая база в области УР также зародилась на западе. Международные корпорации раскрывают информацию о своем соответствии принципам устойчивого развития публикуя годовую нефинансовую отчетность. Это делается по нескольким причинам: повышение лояльности клиентов, сотрудников, привлечение партнеров и инвесторов. Российские крупные компании также выпускают такие отчеты. Ранее в силу того, что их адресовали зарубежным партнерам и аналитическим агентствам, они были на английском языке. Сейчас большинство компаний выпускают такие отчеты на русском языке. При подготовке отчетов компании ориентируются на различные стандарты. Если до 2022 года базово использовались только зарубежные стандарты раскрытия информации, то после 2022 года ситуация стремительно стала меняться.

В ноябре 2023 года Минэкономразвития представило методические рекомендации по подготовке отчетности об устойчивом развитии [11]. А в мае 2024 года был выпущен «Новый стандарт отчетности об устойчивом развитии». Примечательно, что в документе 4 блока показателей: экологические, экономические, социальные и управленческие.

Рейтинговое агентство «АКРА» представила свое исследование по раскрытию нефинансовой отчетности российскими крупными компаниями за 2023-2024 год. В соответствии с которым, наиболее популярными среди национальных документов остаются Рекомендации Минэкономразвития России и разработанные Банком России «Рекомендации по раскрытию публичными акционерными обществами нефинансовой информации, связанной с деятельностью таких обществ». На них ориентируются 97% и 68% опрошенных компаний (69 и 48

соответственно) при подготовке нефинансовой отчетности; 39% (28 компаний) - используют «Базовые индикаторы результативности РСПП» (в основном это компании крупного бизнеса); 35% (25 компаний) - опираются на «Рекомендации по раскрытию финансовыми организациями информации в области устойчивого развития», составленные Банком России; 27% (19 компаний) - «Рекомендации по разработке методологии и присвоению ESG рейтингов (рейтингов устойчивого развития)», также разработанные Банком России.



Рисунок 3. Результаты опроса «Национальные рекомендации, на которые опираются компании при подготовке нефинансовой отчетности по итогам 2023 года.

Источник [118]

Как известно, из страны ушли и зарубежные аудиторские компании. До 2022 года российские предприятия равнялись на стандарты признанных во всем мире рейтинговых агентств. Впредь оценивать деятельность в сфере УР принялись российские рейтинговые агентства: Национальное рейтинговое агентство (НРА), Аналитическое кредитное рейтинговое агентство (АКРА), «Эксперт РА», подразделение Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) и многие другие. Важно отметить, что каждое агентство разработало свои критерии и использовало свою методику оценивания. Таким образом появилась проблема –

отсутствие единого подхода к оценке деятельности в области УР, одна и та же компания в разных рейтингах могла занимать разное положение. В 2023 году Центробанк предложил унифицировать определение рейтинга и ввести единую систему оценивания, а в апреле 2024 года такой рейтинг был уже разработан и представлен общественности. С 1 февраля 2024 года ЭКГ-рейтинг стал основой для национального стандарта «Индекс деловой репутации субъектов предпринимательской деятельности». Новый стандарт показал очень быстрые результаты - за год после внедрения количество участников ЭКГ-рейтинга выросло со ста тысяч до 7 миллионов хозяйствующих субъектов разного уровня: от индивидуальных предпринимателей до крупнейших бизнесов страны [65]. Более подробно вопрос про оценку деятельности компаний в области УР будет рассмотрен в следующем параграфе.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в настоящее время трансформация бизнеса в сторону УР поощряется различными способами, а государство выступает главной движущей силой. Несмотря на значительный спад в 2022 году на фоне многочисленных ограничений, тема УР показывает достаточно хорошие результаты, наблюдается рост ее популярности среди российских компаний. Санкции, несмотря на негативные последствия, могут стать катализатором для ускоренного развития повестки УР в России. Однако все еще предстоит достаточно много работы для достижения высокого уровня устойчивого развития российского бизнеса. На основе вышеуказанных трендов, разработаны 2 сценария развития на ближайшие 5 лет. Рассмотрим каждый из них.

1. Базовый:

- Продолжится медленное развитие УР, с возрастающим фокусом на S (социальный) фактор. Возрастет поддержка населения со стороны компаний и государства.
- Развитие собственных практик в сфере УР, развитие методик, которые в последствии смогут адаптироваться под международные стандарты.
- Развитие отношений с востоком, в том числе изучение их практик УР.
- Рост внутренних инвестиций в «зеленые» проекты.

- Развитие собственных производств.
- Международное сотрудничество только в области глобальных проблем.
- Главные регуляторы сферы УР – государство и крупные компании.

2. Оптимистичный:

- Развитие повестки УР, возрастание её популярности не только среди крупных предприятия, но и среди среднего бизнеса.
- Развитие собственных производств, восстановление экономики страны.
- Возобновление доступа к международным практикам УР и проектам, восстановление сотрудничества с зарубежными партнерами.
- Стандартизация методик оценки УР.
- Главные драйверы развития УР – ответственные перед обществом компании, которые показывают государству, какие стандарты необходимо фиксировать на государственном уровне.

Безусловно, в реальности не может быть развития по определенному сценарию, будет присутствовать комбинации тенденций, описанных в сценариях [71].

Отдельно стоит рассмотреть УР в промышленности. Именно промышленные компании являются ядром экономики страны. В отличии от компаний третичного сектора экономики (торговля, финансы, образование), где принципы УР в большей степени реализуются через управленческие и социальные практики, устойчивое развитие промышленных предприятий связано еще и с используемыми производственными технологиями, их влиянием на экологию, окружающую среду, здоровье людей. Что в свою очередь серьезно усложняют процессы ESG трансформации:

1. Сложность изменения производственных процессов, и как следствие высокая капиталоемкость;
2. Отложенный эффект, длительный срок окупаемости технологических зеленых проектов;
3. Повышенное экологическое воздействие;
4. Жесткость государственного регулирования;

5. Промышленная безопасность сотрудников;
6. Повышенные риски, связанные с цепочками поставок, зависимость от поставщиков, подрядчиков.

Несмотря на видимые сложности, переход к модели УР именно промышленных производств оказывает наибольший положительный эффект на общество.

Более того, в соответствии со Стратегией науко-технологического развития одной из важнейших задач всех сегментов промышленности является снижение зависимости от зарубежных технологий. Фокус на импортозамещение сохраняется, показывая, что развитие повестки устойчивого развития промышленных предприятий может стать их точкой роста. В настоящее время принципы УР являются не только этическим выбором, но и стратегической необходимостью.

В соответствии с исследованием национального рейтингового агентства 2024 года, в котором приняли участие 72 крупнейших компании промышленного сектора России, работа в сфере УР отмечается положительными результатами. Так, 30% компаний уменьшило углеродный след, более 50% компаний – сократило водопотребление, а около 40% уменьшило количество отходов, отправляемых на захоронение. Практически все промышленные компании сохранили практику публикации нефинансовой отчетности. Экологические аспекты по-прежнему являются наиболее сложными и наименее массовыми практиками. Тем не менее, средняя оценка следования лучшим экологическим практикам выросла в 2024 году до 59% с 46% годом ранее. Наиболее высокий уровень следования экологическим практикам фиксируются в отраслях нефтегазовой и металлургической промышленности. Примечательно, что большинство рассматриваемых компаний входит в международные цепочки поставок, что подразумевает выполнение требований в области УР иностранных партнеров и инвесторов. По мнению экспертов НРА именно такие запросы будут стимулировать развитие повестки УР. Так, в странах Юго-Восточной Азии сформированы механизмы углеродного регулирования, стратегии декарбонизации, а Страны Центральной Азии, Ближнего Востока и Турция также запустили ряд инициатив по разработке таксономий, формированию рынка устойчивых финансов и раскрытию отчетности по международным стандартам.

Таким образом, несмотря на сложность перехода к модели УР, промышленные предприятия России двигаются по данному пути. В настоящее время важно не только сохранять имеющиеся практики, но и полноценно интегрировать их в стратегию и бизнес-процессы.

1.3. Исследование подходов к оценке эффективности деятельности предприятий в области устойчивого развития

Следующий важный вопрос, который стоит перед компаниями, инвесторами и обществом – каким образом можно оценить эффективность работы бизнеса в области устойчивого развития. Как известно, методики для оценки финансовых показателей разработаны давно и опробованы годами, кризисами, черными лебедями, а процедуры оценки экологических, социальных и управленческих показателей пока достаточно новые и не испробованы.

В то же время спрос на информацию в области УР со стороны общественности, инвесторов возрастает с каждым годом, а на законодательном уровне появляются новые требования к раскрытию информации. Именно по этим причинам ESG рейтинги и информационные продукты будут играть важную роль. Данная сфера сейчас активно развивается, и ожидается, что в ближайшие годы темпы будут увеличиваться.

В настоящее время существует достаточно много зарубежных и российских специализированных компаний, агентств, разрабатывающих методики оценивая бизнеса по ESG профилю. Обычно в результате проведенной оценки компании присваивается ESG рейтинг.

ESG рейтинг – это независимая оценка ESG профиля бизнеса, которая включает в себя экологические, социальные и управленческие вопросы.

Чаще всего к ESG рейтингу прибегают партнеры, инвесторы и кредиторы компаний. Однако, зачастую для получения полных данных приходится обращаться к нескольким рейтинговым агентствам.

Как было отмечено ранее, единых стандартов и методик присвоения рейтинга не существует. Одна и та же компания может получить разные ESG рейтинги в различных агентствах, что является одной из ключевых проблем данной сферы.

Различных ESG рейтингов и рэнкингов уже более пятисот, и они отличаются по подходам к оценке и методологиям [71].

Однако в 2023 году Банк России опубликовал свои рекомендации по разработке методологии и присвоению ESG рейтингов (рейтингов устойчивого развития) [3]. Целью данного документа является гармонизация методологий и практик присвоения ESG рейтингов, чтобы сделать их более сопоставимыми между собой, качественными, прозрачными и объективными. В документе предлагается минимальный набор учитываемых элементов, единая рейтинговая шкала, состоящая из 3 укрупненных категорий и 9 подуровней.

ESG A – высокий, включает в себя: ESG – AAA; ESG – AA; ESG – A.

ESG B – средний, включает в себя: ESG – BBB; ESG – BB; ESG – B.

ESG C – средний, включает в себя: ESG – CCC; ESG – CC; ESG – C.

Критерии оценки предложены для трех компонент: компонента «корпоративное управление», компонента «окружающая среда», компонента «социальная ответственность».

Стоит отметить, что ранее большинство требования к ESG профилю были продиктованы западными инвесторами, соответственно и методики оценки российские компании перенимали у зарубежных партнеров. Есть еще один нюанс: на данный момент у большинства отечественных ESG рейтингов выборка компаний совсем небольшая – счет идет на десятки, в то время как у международных агентств охват более 5 000 компаний. Самыми популярными иностранными рейтингами являются: MSCI, Sustainalytics, S&P Global ESG Evaluation, ISS ESG Corporate, Bloomberg ESG Disclosure.

В настоящее время в связи со сложившейся геополитической ситуацией некоторые рейтинги и, как следствие, развитие и изменения методик оценивания ESG профилей стали для российского бизнеса недоступны. Тем не менее полученный опыт позволяет существующим методикам оценивания соответствовать международным принципам, стандартам и сертификации [71].

Прежде чем переходить к изучению различных методик присвоения ESG рейтингов, необходимо рассмотреть новый популярный вопрос, называющийся «Принцип двойной существенности».

Принцип двойной существенности (double materiality) состоит в том, что при оценке существенности раскрытия информации для отчетности компания должна рассматривать два взаимосвязанных аспекта:

Первый заключается в оценке того, как управление ESG факторами и рисками отразится на финансовом благополучии предприятия, так как соответствующие действия трансформируются в финансовые результаты. Инвесторы в первую очередь обращают внимание на данный аспект [107].

Второй аспект заключается в том, что требуется оценивать влияние деятельности предприятия на окружающую среду, общество и экономику, то есть на внешний мир. Данный аспект влияет на создание стоимости компании через призму ее восприятия заинтересованными сторонами, то есть через ее репутацию и реальные действия в отношении внешнего мира.

Традиционно разрабатываются критерии по трем факторам: экология, социум и управление.

При рассмотрении фактора «экология», обычно предлагаются критерии, который оценивают:

- Углеродный след и поддержка климата;
- Уровень загрязнения атмосферы;
- Использование ресурсов (энергопотребление, водопользование, землепользование);
- Систему обращения с отходами, их переработка;
- Политика в области поддержания биоразнообразия.

При рассмотрении социального фактора предлагаются критерии, оценивающие:

- Уровень оплаты труда;
- Мотивации и поддержки сотрудников;
- Права человека, равенство и инклюзивность;

- Условия труда и безопасность;
- Вклад в развитие общества;
- Взаимодействие с клиентами и поставщиками.

При рассмотрении управленческого фактора предлагаются критерии, оценивающие:

- Структуру и состав совета директоров;
- Вознаграждение совета директоров;
- Структуру собственности;
- Политику в области противодействия коррупции;
- Стратегическое управление компанией;
- Деловую этику.

Также по каждому фактору оценивается управление рисками и уровень раскрытия информации.

Далее рассмотрим самые популярные рейтинговые агентства и их методики по присвоению ESG рейтинга:

RAEX

RAEX (РАЭК-Аналитика) - рейтинговое агентство, ранее входившее в медиахолдинг «Эксперт РА», получившее популярность в бизнес-среде благодаря ежегодной публикации ESG рейтингов. В 2024 году агентство опубликовало новую методологию присвоения рейтинга, рассмотрим ее более подробно.

ESG рейтинг представляет собой мнение Агентства о том, насколько качественно объект рейтинга управляет своей подверженностью экологическим (E), социальным (S) и управленческим (G) рискам [167].

Методология присвоения рейтинга разработана с использованием рекомендаций Банка России, стандартов МСФО в области устойчивого развития и изменения климата (известных под аббревиатурами IFRS S1 и S2). Примечательно, что фокус данного рейтинга направлен на управление ESG рискам по трем направлениям, представляющим собой «каналы влияния»: Стратегии и политики (20%), риск-менеджмент (30%) и достижение эффективности (50%).

«Стратегии и политики» проверяют наличие политик, программ и/или стратегии; «риск-менеджмент» - качество управления рисками, «достижение эффективности» - представляет собой объективно измеримые количественные характеристики, которые обычно рассматриваются в динамике за четыре года. По трем каналам влияния определены детальные метрики, которые в свою очередь собираются в значение тематического элемента с учетом веса каждого из трех направлений.

Важно отметить, что RAEX не публикует перечень факторов риска по отраслям, странам или территориям.

Рейтинг включает в себя 23 блока показателей и 175 критериев.

Шкала рейтинга представляет 9 уровней (3 уровня высокого, 3 уровня среднего и 3 уровня низкого уровня), каждый уровень соответствует определенному уровню оценок, выраженных в процентах. Вес каждого из факторов E, S, G одинаков, а порядок расчета по формулам прозрачен и максимально детализирован [167].

Примечательно, что RAEX подробно описывает свою методологию, раскрывает информацию по любым вносимым изменениям.

АКРА

Аналитическое кредитное рейтинговое агентство (АКРА) – следующее популярное рейтинговое агентство, аккредитованное Банком России.

В основополагающем методическом документе АКРА отмечает, что оценка некоторых из них отражает субъективное мнение Агентства. Итоговый ESG рейтинг является взвешенной оценкой по трем блокам: «Экология», «Социальная ответственность» и «Управление» [114].

Отличительной чертой данного рейтинга является то, что разработаны тематические приложения для нефинансовых компаний, финансовых организаций, субсуверенных образований (субъектов Федерации и муниципальных образований), лизинговых и страховых компаний.

В рамках каждого блока оценка субъекта рейтинга проводится в три этапа:

На первом этапе анализируются показатели, характеризующие деятельность предприятия по блокам окружающей среды, социальной ответственности и управления, и включающие аспекты воздействия. Всего имеется 18 критериев оценки.

На втором этапе оцениваются действия по минимизации и способности противостоять отраслевым экологическим и социальным рискам, а также рискам корпоративного управления.

На третьем этапе проводится оценка соответствия лучшим практикам, которые представлены агентством по каждому из ESG блоков и для каждого типа объекта в соответствующих тематических приложениях.

В зависимости от типа организации, веса этапов могут различаться. Данные представлены на таблице 3.

Таблица 3. Веса этапов присвоения оценок нефинансовым компаниям и финансовым институтам для каждого блока ESG рейтинга АКРА

№	Этап для нефинансовых компаний	Вес	Этап для финансовых институтов	Вес
1	Оценка деятельности	40%	Оценка рисков / значимости портфеля	40%
2	Оценка действий по минимизации рисков	30%	Оценка собственных рисков	20%
3	Уровень соответствия лучшим практикам	30%	Уровень соответствия лучшим практикам	40%

Источник: [114].

Рейтинговая шкала агентства АКРА представляет собой 7 категорий и 17 уровней; уровни присваиваются исходя из попадания оценки в тот или иной диапазон. Оценка выражена в числовой форме. Буквенная шкала нефинансового рейтинга отражает рекомендации модельной методологии, однако в отличие от предложенного регулятором подхода категория «ESG B» характеризуется как низкий, а не средний результат.

Вес каждого из трех блоков при оценке нефинансовых компаний и финансовых институтов одинаков и равен одной трети. Система присвоения оценок в баллах по показателям также понятна и прозрачна. Стоит отметить, что имеется система положительных и отрицательных модификаторов, которая дает возможность корректировки баллов при наличии хороших или негативных практик.

Так же, как и RAEX, агентство подробно описывает свою методологию и раскрывает информацию по вносимым изменениям.

«Эксперт РА»

Рейтинговое агентство «Эксперт РА» - аккредитованное Банком России кредитное рейтинговое агентство.

ESG рейтинг представляет собой мнение агентства «о том, в какой степени процесс принятия ключевых бизнес-решений ориентирован на устойчивое развитие в экологической, социальной сферах и в области управления» [115].

По экологическому блоку анализируются подходы объекта рейтинга к политике и фактическое воздействие на окружающую среду, в блоке социальной ответственности - подходы к политике и фактического взаимодействия с работниками, клиентами и обществом в целом. По третьему направлению оцениваются вопросы управления и «фактическая защита прав заинтересованных сторон».

Агентство разделяет рейтинги в зависимости от категории рейтингуемого лица: компания, регион или городской округ. По компаниям показатели в основном являются универсальными; однако предусмотрены применимые только для финансовых организаций индикаторы.

Всего рейтинг состоит из 22 блоков показателей.

Каждый из блоков (E, S, G) имеют свой вес в зависимости от специфики компании. Так, к примеру, для финансовых компаний экологический фактор имеет более низкий вес.

Таблица 4. Веса факторов ESG рейтинга «Эксперт РА».

Фактор	Для финансовых компаний	Для иных компаний	Для регионов и городских округов
Окружающая среда (E)	15%	30%	30%
Общество (S)	40%	35%	50%
Управление (G)	45%	35%	20%

Источник: [115].

Шкала оценивания представляет собой 4 укрупненных категории, 8 категорий и 18 уровней. Примечательно, что помимо А, В, С категорий, выделяется W категория, которая применима для «значительных нарушений в области устойчивого развития».

В процессе присвоения рейтинга могут быть использованы корректировки, приводящие к повышению (факторы поддержки) или понижению оценки (стресс-факторы).

Национальное рейтинговое агентство

Следующее анализируемое агентство - Национальное рейтинговое агентство (НРА) также состоит в реестре кредитных рейтинговых агентств Банка России, тем не менее оно менее популярно, чем рассмотренные ранее агентства.

В 2025 году НРА актуализировало методологию присвоения ESG рейтингов, расширив ее применение для образовательных организаций высшего и дополнительного образования, что расширило область применения данного рейтинга.

Рейтинг представляет собой выражение публично независимое мнение Агентства о профиле рейтингуемого лица (организации и эмитента) – количественных и качественных характеристиках его деятельности в области устойчивого развития на дату присвоения ESG рейтинга, а также об управлении и подверженности рейтингуемого лица рискам устойчивого развития на горизонте от одного до трех лет [116].

НРА выделяет две категории компаний - «нефинансовая» или «финансовая» компания, в зависимости от этого показатели могут различаться.

При проведении расчетов агентство использует принцип усреднения: применяются среднеарифметических значений при расчете оценок по каждому из трех блоков. Такой же подход равной значимости применяется и к расчету сводного рейтинга. Рейтинг включает в себя 21 блок показателей. Шкала ESG рейтинга НРА состоит из 9 уровней, что полностью соответствует рекомендациям Банка России. Уровень присваиваются исходя из попадания оценки в тот или иной диапазон. Оценка выражена в числовой форме [116].

Стоит отметить, что также используется принцип сравнения и сопоставления с лучшими практиками в отрасли, что показывает прозрачность подхода.

Пересмотр методологии НРА, как и в случае АКРА и RAEX, предусмотрен на ежегодной основе, все изменения публикуются на сайте агентства.

Говоря про самые популярные ESG рейтинги, нельзя не упомянуть про ЭКГ рейтинг. Рейтинг ответственного бизнеса «Экология, Кадры, Государство» - Национальный стандарт «Индекс деловой репутации субъектов предпринимательской деятельности» [164]. Этот рейтинг, основанный на национальном стандарте ГОСТ Р 71198-2023.

В его разработке была задействована серьезная команда: органы власти (ФАС, ФНС, Федеральное казначейства и др.), высшие учебные заведения (ВШЭ, ГУУ) и другие организации, имеющие большие компетенции в области развития бизнеса. И уже в 2024 году в рейтинге приняли участие более 7 миллионов субъектов.

Данный рейтинг существенно отличается от других на концептуальном уровне. Ведь в классическом понимании второй фактор - «социальный» отражает взаимоотношения бизнеса с различными заинтересованными сторонами: сотрудниками, клиентами, акционерами, подрядчиками, партнерами и тп. А в ЭКГ рейтинге «кадры» включает в себя уровень оплаты труда, собственные социальные и демографические программы, благотворительные проекты. Фактор «Государство» включает такие критерии как финансовая устойчивость, налоговая история и благонадёжность, социальное инвестирование в регионы присутствия. Отсутствуют критерии, отображающие качество и уровень управления. Таким

образом, ЭКГ рейтинг фокусируется на государственных интересах и национальных целях, в то время как ESG рейтинг – на зеленую повестку, социальную ответственность и корпоративное управление [164].

Проанализировав разные методики составления ESG рейтингов, можно сделать вывод, что несмотря на наличие схожих аспектов, они имеют множество отличий и уникальных особенностей. Выделим ключевые аспекты:

1. Разница подходах к областям применения рейтинга. То есть агентства самостоятельно определяют по какому принципу классифицировать рейтингуемых лиц.

2. Различия в составе критериев оценки и их количества.

3. Выражения оценки – в процентном и числовом видах.

4. Различия в системах взвешивания критериев. Некоторые усредняют, другие, наоборот, дают различные веса.

5. Разница в шкалах оценивания – большинство агентств придерживаются рекомендаций Банка России (имеют 9 уровней), однако, к примеру АКРА, отличается в данном аспекте от своих «коллег».

Помимо очевидной проблемы множественности подходов к ESG рейтингам, существует другие факторы, которые усложняют процесс присвоения рейтинга. Здесь речь идет уже о независимых от рейтинговых агентств факторах. Таковыми могут быть следующие:

1. При подготовке отчетности, необходимой для участия в ESG рейтинге, компании могут руководствоваться различными подходами к раскрытию информации и оценке существенности раскрываемой информации, что в свою очередь приводит к сложности сопоставимости информации об одном и том же аспекте деятельности различных компаний.

2. Неполнота раскрытия информации, что увеличивает присутствие и влияние субъективного мнения рейтинговых агентств: рейтинговому агентству приходится самостоятельно принимать решение о том, как поступить с недостающими данными. Возможно, либо пропустить и не учитывать

недостающую информацию в общей оценке, либо смоделировать недостающие данные, опираясь на связанную информацию.

3. Различия в показателях, характеризующих одну и ту же деятельность компании. Так, компании при характеристике трудовых отношений могут использовать такие показатели как: уровень текучести кадров, уровня квалификации, обучения и профессиональной подготовки, развития карьеры и т.д. [36].

Стоит выделить один общий тренд, который наблюдается среди рейтинговых агентств России: используются универсальные критерии для всех секторов, ни одно из агентств не представляет специфичных отраслевых критериев. Некоторые рейтинги предлагают различные критерии для различных категорий компаний, к примеру, финансовые и нефинансовые организации, однако не адаптируют критерии оценки под специфику отрасли. Получается, ритейл и металлургические компании стоят в «одном ряду», и в таком случае, при оценке ритейл получает преимущество по Е-фактору, что приводит к несправедливости сравнительной системы.

Тем не менее, популярность рейтингов возрастает с каждым годом, а методологии меняются, развиваются, что делает рейтинги более справедливыми, надежными и релевантными для всех участников рынка.

Более того, что в настоящее время высокий ESG рейтинг приносит все больше преимуществ компаниям. Прежде всего, речь идет о доступе к финансированию: это и снижение ставок на зеленые и социальные кредиты, и привлечение инвестиций (зеленые облигации, облигации, связанные с устойчивым развитием, облигации устойчивого развития, социальные облигации, облигации климатического перехода).

Также высокий ESG рейтинг положительно сказывается на имидже компании и ее репутации. Такие компании вызывают больше доверия со стороны конечных потребителей, так как высокий рейтинг доказывает этичность, ответственность перед обществом, что повышает лояльность к бренду.

Безусловно, повышается доверие и со стороны инвесторов, так как высокий ESG рейтинг говорит об устойчивости бизнеса и сниженных экологических, социальных и управленческих рисках.

И последнее – не только снижается риск получения штрафных санкций со стороны государства, но и появляется возможность получить преференции: от льгот до преимущества в тендерах.

Выводы по 1 главе.

Первая глава исследования посвящена изучению теоретических основ концепции устойчивого развития, её эволюции от глобальной социально-экономической парадигмы к управленческой категории, применимой на уровне хозяйствующих субъектов. В работе проведён комплексный анализ различных подходов к трактовке понятия «устойчивое развитие». Несмотря на множественность интерпретаций, в основе всех подходов лежит единый принцип, отражающий триединство экономического, социального и экологического аспектов, которые должны находиться в гармонии для обеспечения долгосрочной стабильности общества и бизнеса.

Институционализация принципов устойчивого развития обусловила формирование стратегий устойчивого развития как инструмента стратегического управления на микро-, мезо- и макроуровнях. На уровне предприятия стратегия устойчивого развития выступает стратегией корпоративного уровня, определяющей долгосрочные ориентиры развития, гармонично сочетающие экономические, экологические и социальные аспекты.

Особое внимание уделено эволюции взглядов - от общей философии устойчивого развития к более узкой концепции ESG. Определены ключевые события, способствовавшие формированию и распространению ESG повестки на международном уровне. Среди наиболее значимых можно выделить создание в 2006 году «Принципов ответственного инвестирования» (Principles for Responsible Investment, PRI), разработку в 2010 году международного стандарта ISO 26000, а также публикации первых рекомендаций и стандартов по подготовке нефинансовой отчётности. Наибольшую популярность и признание получили

такие стандарты, как GRI (1997), SASB (2011), TCFD (2015) и ISSB (2021), которые стали ориентиром для компаний по всему миру в вопросах раскрытия данных в области устойчивого развития.

В России тема УР приобрела особую популярность с 2018 года и начала свое активное развитие. Потерпев заметное замедление в 2022 году, она снова вошла в ТОП самых обсуждаемых тем. Определены ключевые тренды настоящего времени: рост зеленого финансирования; переориентация с запада на восток; международное сотрудничество – БРИКС; фокус на «S» факторе и тренд на «человекоцентризм»; рост добровольных климатических обязательств; активное внедрение технологий и искусственного интеллекта; усиление государственного регулирования; активное развитие методологической базы РФ в области УР.

Следует отметить, что в настоящее время не бизнес, а государство является главным драйвером развития УР.

Следующим важнейшим аспектом данной темы является оценка эффективности деятельности компаний в области УР. В настоящее время этим вопросам занимаются специализированные агентства, которые разрабатывают методики оценки и присваивают ESG рейтинги. Однако ни одно агентство не применяет в своих оценках отраслевой подход. То есть компании разных отраслей имеют одинаковые критерии оценивания. Тем самым игнорируются специфические особенности и уникальные вызовы, с которыми сталкиваются предприятия различных секторов экономики.

Факторы УР стали важными для инвесторов, потребителей и общества, так как они помогают оценить, насколько предприятие ответственно перед окружающей средой и обществом при принятии бизнес-решений. Трансформация западных компаний в данном направлении началась достаточно давно. Что касается российских предприятий – то большинство из них только на пути к такой трансформации. Тем не менее устойчивое развитие в России уже перестает быть просто «модой», оно становится необходимостью, а соблюдение правил устойчивого развития – новым стандартом бизнеса.

ГЛАВА 2. УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ РОССИИ

2.1. Фармацевтическая промышленность как важнейшая социально значимая составляющая экономики страны: текущее состояние и тенденции.

Мировой фармацевтический рынок последние десятилетия показывает постоянный рост, который обусловлен рядом фундаментальных факторов, отражающих социальные, экономические и технологические изменения.

Ведущими драйверами развития индустрии являются такие факторы как: старение населения, рост хронических заболеваний, увеличение доступа к здравоохранению в развивающихся странах. В 1925 году средняя продолжительность жизни в мире составляла 34-36 лет, а в 2024 г. уже 73-74 года в соответствии с данными ВОЗ. Демографическое смещение в сторону пожилого населения способствуют росту спроса на долгосрочную фармацевтическую терапию и специализированные препараты, особенно в области онкологии, кардиологии и нейродегенеративных заболеваний. Вместе с тем, ускоряются темпы технологического прогресса и научных открытий. Применение искусственного интеллекта в области разработки лекарственных препаратов и использование различных биотехнологий способствуют сокращению срока вывода лекарств на рынок. Вышеуказанные причины способствуют постоянному росту и развитию рынка, и по прогнозам специалистов темпы роста будут только увеличиваться. Рассмотрим более подробно, каким образом сейчас выглядит мировой фармацевтический рынок.

На протяжении многих лет международный фармацевтический рынок показывает непрерывный рост со средним темпом 5-6% годовых. В соответствии с данными EFPIA в 2023 году мировой фармацевтический рынок оценивался в 1, 3 трлн. долларов США в разрезе продаж, что выше на 5% по сравнению с 2022 годом – 1, 23 трлн. долларов США. В соответствии с прогнозом к 2030 году рынок может достигнуть 2, 3 трлн. долларов США со средним темпом роста в 6,2 % [195].

Если рассматривать географию, то североамериканский рынок (США и Канада) по-прежнему остается крупнейшим в мире с долей в 53,3% от общих продаж лекарственных препаратов, значительно опережая Европу (22,7% - включая Россию и Турцию), Китай (7,5%) и Японию (4,3%) и Латинскую Америку (4,2%). Крупнейшим фармацевтическим производителем также остается США - 42,6%, далее следует Китай - 7,6%, Япония - 4,5%, Германия - 4%, Франция - 2,8%, Италия - 2,4%, Соединенное Королевство - 3%, Канада - 2%, Испания и Бразилия - 1,9% [195].

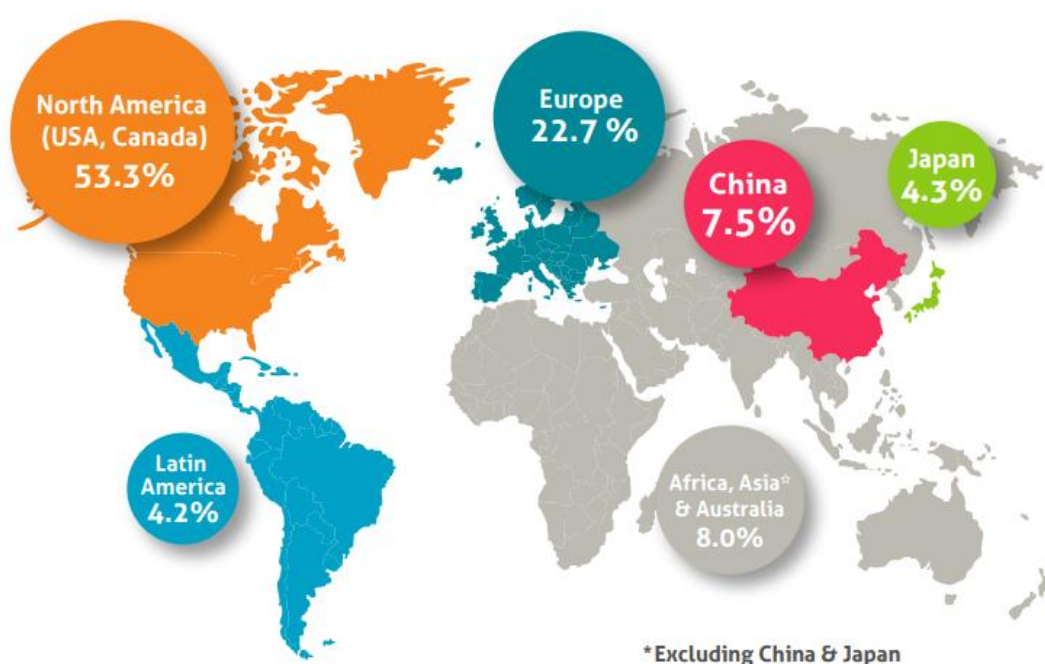


Рисунок 4. География мирового фармацевтического рынка.

Источник [195]

Десятилетие доминирования США на рынке привело к значительному смещению экономической и исследовательской деятельности в сторону США в период 1995-2005 годов, и эта тенденция усугублялась с 2015 года. Однако примечательно то, что в последние годы темпы роста рынков развивающихся стран, таких как Бразилия, Китай, Корея и Индия стремительно увеличиваются. Так, в период 2017-2022 гг. бразильский, китайский и индийский рынки выросли на 13,0%, 5,3% и 11,0% соответственно по сравнению со средним ростом рынка ЕС и США - 6,6% и 7,1% соответственно. Конкуренция со стороны развивающихся

стран постепенно возрастает, что вероятно повлияет на географический баланс фармацевтического рынка и, в конечном итоге, база НИОКР постепенно сместится в сторону быстрорастущих стран с развивающейся экономикой [188,195].

Таким образом, США и ЕС все еще являются одними из крупнейших фармацевтических рынков мира и вместе с Канадой, Японией и Австралией образуют так называемые развитые рынки. При этом Северная Америка контролирует порядка 50% мирового рынка. Россия, как и Китай, Бразилия и Индия, относится к другой части мирового фармацевтического рынка – развивающимся рынкам. Азиатский рынок демонстрирует самый быстрый рост продаж лекарственных препаратов.

Россия по итогам 2022 года занимает 9-е место на глобальном фармацевтическом рынке с долей в 2,2% после Италии и Великобритании. Вклад отечественного фармацевтического рынка в глобальном контексте невелик – 16,2 млрд долларов в 2022 г., при этом, прослеживается его стабильный ежегодный прирост в среднем 1,2–2%.

В соответствии с данными Statista топ-10 мировых фармацевтических компаний по итогам 2023 года выглядит следующим образом:

1. Johnson & Johnson - 85.16 млрд долларов
2. F. Hoffmann-La Roche Lt - 65.36 млрд долларов
3. Merck & Co - 60.12 млрд долларов
4. Pfizer - 58.50 млрд долларов
5. AbbVie - 54.32 млрд долларов
6. Sanofi - 46.59 млрд долларов
7. AstraZeneca - 45.81 млрд долларов
8. Novartis - 45.44 млрд долларов
9. Bristol Myers Squibb - 45.00 млрд долларов
10. GSK - 37.73 млрд долларов [190].

Финансирование НИОКР в фармацевтике традиционно сохраняет решающую роль в развитии отрасли. Рассмотрим более внимательно данный аспект.

В целом расходы на НИОКР во всем мире постоянно растут, несмотря на макроэкономические вызовы, изменившуюся геополитическую обстановку и кризис, спровоцированный пандемией COVID-19. В соответствии с данными обзора Всемирной организации интеллектуальной собственности (WIPO) в 2023 году глобальные расходы на НИОКР составили 2,75 трлн. долларов, что почти втрое больше, чем в 2000 году. Увеличивается доля НИОКР и в общемировом ВВП: так в 2000 году она находилась на уровне 1,5%, а к концу 2023-го достигла практически 2%. При мировом ВВП около 200 трлн. долларов, изменение на 0,5% означает дополнительные затраты на НИОКР в размере 1 трлн. долларов. Лидером среди стран по показателю затрат на НИОКР в 2019 году являются США (\$657,5 млрд), Китай (\$525,7 млрд) и Япония (\$173,3 млрд).

Общемировые расходы на НИОКР распределяются среди нескольких отраслей. Проведенное исследование в 2023 году позволяет определить структуру распределения расходов на НИОКР:

1. Программное обеспечение и ИТ-услуги - 35 % от общего объёма расходов на НИОКР среди Топ-100 компаний;
2. Фармацевтика и биотехнологии - 17 %;
3. Телекоммуникационные технологии - 14 %;
4. Авиационно-космическая и оборонная промышленность – 8%;
5. Автомобильная промышленность – 8%;
6. Производители телекоммуникационного оборудования - 4 % от общего объёма НИОКР по Топ-100 [187].

Как видно из статистики, Фарма и биотех занимают второе место, что обусловлено необходимостью производства инновационных продуктов. По сравнению с другими отраслями это особенно важно. В 2024 году индустрия инвестировала порядка 194 млрд долларов, что выше на 7,2% по сравнению с 181,4 млрд долларов в 2023 году. Средние расходы фармацевтического предприятия на НИОКР составляют около 8 млрд долларов, варьируясь от 17,9 млрд долларов (Merck & Co) до 3,5 млрд долларов (Bayer).

За последние 10 лет 20 крупнейших компаний по расходам на НИОКР увеличили инвестиции в среднегодовом темпе роста на 5,7% - с 112,1 млрд долларов (19,0% от продаж фармацевтики) в 2014 году до 138,4 млрд долларов (21,7% от продаж). В 2024 году наибольшие относительные расходы были у Moderna (146,1%), Regeneron (67,3%), Vertex (28,4%) и Merck & Co (32,9%), а наименьшие — у AbbVie (14,8%) и Novo Nordisk (16,6%). Следует отметить, что 20 компаний, входящих в топ-20, могут каждый год меняться [188].

Что касается направления НИОКР в крупных фармацевтических компаниях, то разработка онкологических препаратов является главным фокусом и занимает 38% от общего числа исследований, 19,5% - лекарства от орфанных заболеваний; 13,5% - ориентированы на неврологические заболевания.

Первое место по количеству НИОКР в фармацевтике безусловно принадлежит США - на эту страну приходится более 50% всех исследований [188].

Использование искусственного интеллекта в НИОКР, производстве и взаимодействии с работниками здравоохранения рассматривается как один из ключевых драйверов отрасли. Разработка препаратов – длительный и дорогой процесс, требующий большого количества ресурсов. В среднем разработка лекарственного препарата стоит ориентировочно 2 – 3 млрд долларов и занимает от 10 – 15 лет. Более того в среднем только 12% исследований и разработок оказываются успешными [179]. Но появление искусственного интеллекта существенно может сократить эти расходы.

Онкология, иммунология и эндокринология определены как ключевые области роста. Онкопрепараты занимают ~19 % мировых продаж, а биологические лекарства (включая биосимиляры) сформировали ~45–55 % фармрынка и растут быстрее всех сегментов. Также наблюдается рост спроса на лекарственные средства для лечения ожирения, особенно такие как Ozempic и Mounjaro - эти препараты стали самыми продаваемыми продуктами.

Далее перейдем к анализу российского фармацевтического рынка.

В России фармацевтическая промышленность входит в число приоритетных отраслей как с точки зрения инновационного и технологического развития, так и с

точки зрения высокой социальной значимости - обеспечивает национальную безопасность страны и граждан, является ключевым аспектом системы здравоохранения.

Прежде всего отметим, что в данной работе под фармацевтической отраслью понимается совокупность предприятий, связанных с разработкой, производством и обращением лекарственных средств и фармацевтических субстанций. Согласно Общероссийскому классификатору видов экономической деятельности (ОКВЭД 2), к фармацевтической отрасли относятся следующие виды деятельности: 21.10 «Производство фармацевтических субстанций»; 21.20 «Производство лекарственных препаратов и материалов, применяемых в медицинских целях»; – 46.46 «Торговля оптовая фармацевтической продукцией»; – 47.73 «Торговля розничная лекарственными средствами в специализированных магазинах (аптеках)».

В рамках данного исследования основное внимание уделяется предприятиям, осуществляющим деятельность по кодам 21.10 и 21.20, так как именно производственный сегмент фармацевтической отрасли характеризуется высокой капиталоемкостью, технологической сложностью, регуляторной нагрузкой и значительными требованиями к устойчивости бизнес-модели. Таким образом, под фармацевтическим предприятием понимается хозяйствующий субъект, осуществляющий производство фармацевтических субстанций и (или) лекарственных препаратов в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

Прежде всего необходимо выделить факторы, которые напрямую или косвенно влияют на развитие фармацевтической отрасли. В первую очередь, таковыми факторами выступают макроэкономические показатели. К положительным можно отнести следующие: безработица в 2024 году составила 2,5%, денежные доходы населения выросли на 8,4%, рост оборота розничной торговли составил +7,2%. В соответствии с данными Министерства экономического развития РФ, ВВП в 2024 году вырос на 4,1% – один из максимальных приростов за длительное время. При этом доля фармацевтики

остается очень низкой – всего 1,4%. Максимального значения данный показатель достиг в 2020 году на фоне коронавирусной инфекции - 1,9 %. Важно отметить, что один из ключевых показателей стратегии «Фарма-2030» и демографии страны показал положительную динамику – средняя продолжительность жизни составляет 73 года в 2024 году.

Однако, существует ряд факторов, которые негативно сказываются на развитии фармацевтической отрасли России. К таковым можно отнести рост ключевой ставки ЦБ, которая в 2024 году неоднократно повышалась [111]. В таких условиях кредиты для развития бизнеса становятся практически недоступными. Инфляция на начало 2026 года составила 6% [111].

На январь 2025 г. численность населения Российской Федерации составила 146 028 325 человек, что на 600 тысяч человек меньше по сравнению с январем 2024 годом. Смертность превышает рождаемость. Более того в 2024 году рождаемость сократилась на 3,4% - родились 1,222 млн. младенцев в 2024 году, а смертность возросла на 3% и составила 1,818 млн. человек. Безусловно данные показатели связаны и в том числе с проведением специальной военной операцией.

Согласно данным DSM Group фармацевтический рынок показывает постоянный рост уже в течение 20 лет. Объем рынка в 2024 году достиг 2 850 млрд руб. в ценах конечного потребления, что на 10% больше показателя 2023 года. Объем в долларах составил 30,9 млрд долларов, что соответствует показателю 2023 года [153]. В целом можно отметить позитивную динамику и постоянный рост рынка [85].

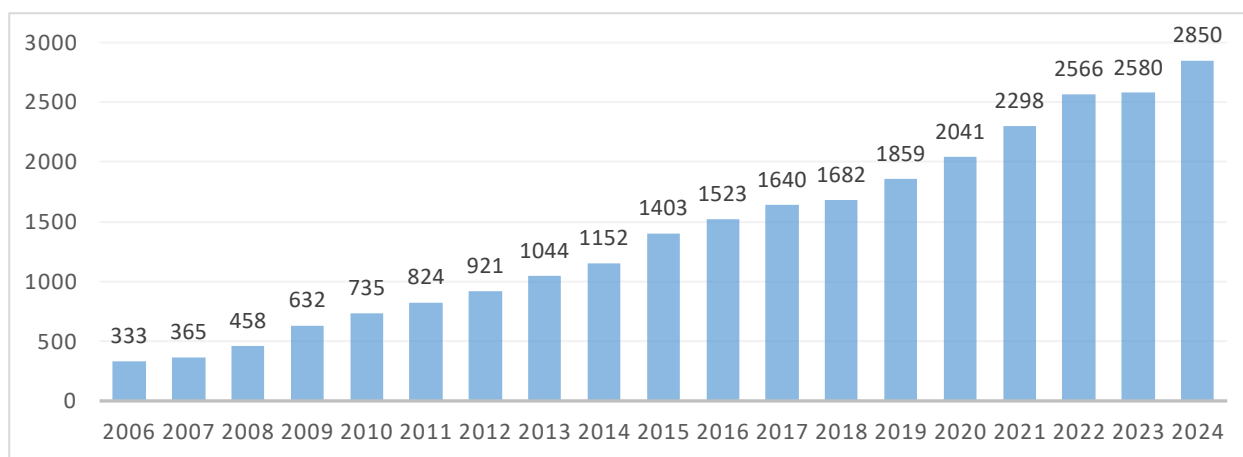


Рисунок 5. Объем российского фармацевтического рынка (млн. руб.)

Составлено автором на основании источников [153,155,156,157,158,159,160]

В упаковках потребление лекарственных препаратов осталось в отрицательной зоне. В 2024 году объем рынка в натуральном выражении упал на 2,5% и составил 4,96 млрд упаковок.

Традиционно в фармацевтике выделяют коммерческий (розничный) и государственный сегменты.

Государственным сегментом считается тот объем рынка, который обеспечен государственными деньгами. К государственному сегменту относятся госпитальные закупки, льготное лекарственное обеспечение (включая программы ВЗН, ОНЛС) и региональные льготы. В 2024 году на него приходится 33% общего объема российского рынка лекарств. Примечательно, что этот показатель падает на протяжении 4 лет (в 2021 году он составлял почти 42%). При этом закупки в государственном сегменте выросли на 3% в стоимостном выражении и составили 819 млрд руб.

Коммерческий сегмент представляет собой объем рынка, обеспеченный розничными продажами через аптечные сети. В 2024 году коммерческий сегмент составил 67% от общего объема рынка и достиг 1 635 млрд рублей или 4,36 млрд упаковок. При сравнении с 2023 годом объем продаж лекарств вырос на 13,8% в стоимостном выражении, но при этом сократился на 2,3 % в натуральном.

Важным статистическим показателем российского фармацевтического рынка является соотношение импортных и отечественных лекарственных препаратов.

Доля импортных лекарств по итогам 2024 года составила 54,6% в рублях и 31% в упаковках, доля отечественных – 45,4 % и 69% соответственно. Стоит отметить, что динамика по данному показателю практически отсутствует. Так, в 2021 году доля импортных препаратов составила 55% в руб. и 32% в упаковках.

Если рассматривать объем рынка по соотношению оригинальных препаратов и дженериков, то в 2024 год доля оригинальных препаратов составляла 38,3% в стоимостном выражении и 12,6% в натуральном, что отражает тенденцию нескольких лет – постепенное увеличение доли дженериков. Этот показатель крайне важно рассмотреть более детально, поэтому он будет проанализирован ниже.

Следующий срез, которому стоит уделить особое внимание - доля ЖНВЛП в общем объеме рынка. Жизненно необходимые и важнейшие лекарственные препараты (ЖНВЛП) - перечень лекарственных препаратов, утверждаемый Правительством РФ в целях государственного регулирования цен на лекарственные средства. Данный список ежегодно пересматривается. В 2024 году доля препаратов ЖНВЛП на рынке снизилась с 54% до 51% в стоимостном выражении, а в упаковках остаётся на уровне 51-52%. Рост препаратов, не входящих в перечень ЖНВЛП, в стоимостном выражении составляет 15%, что обусловлено в том числе более высокой инфляцией на эту группу.

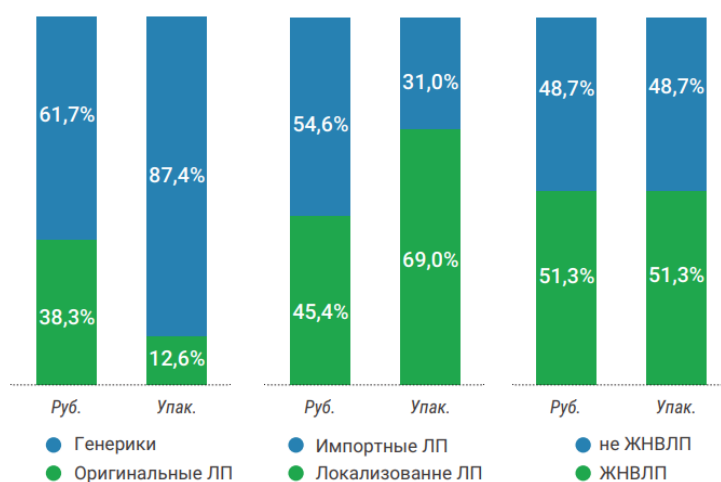


Рисунок 6. Ключевые показатели фармацевтического рынка России на 2024.
Источник [153]

Рейтинг АТС продолжает возглавлять группа [А] «Пищеварительный тракт и обмен веществ», её доля составляет 16,6%. Группа [L] «Противоопухолевые препараты и иммуномодуляторы» занимает в 2024 году вторую строчку, заняв долю 15,6%. Третью строчку в 2023 году заняли препараты группы [С] «Препараты для лечения заболеваний сердечно-сосудистой системы» [153].

Таким образом, отмечается постоянный рост индустрии, однако он сопровождается и рядом глобальных вызовов, влияние которых все больше сказывается на будущем фармацевтической отрасли.

2.2. Ключевые проблемы фармацевтической отрасли России и обоснование необходимости её качественной трансформации.

Для анализа актуальных вызовов индустрии были использованы отчеты ведущих аналитических агентств, а также материалы 32-го Российского Фармацевтического Форума им. Семашко, в котором приняли участие топ-менеджеры российских и международных фармацевтических компаний, представители регулятивных органов, научных организаций и пациентских сообществ. В рамках данного мероприятия активно обсуждались основные вызовы, проблемы и возможности российской фармацевтики. Автором выделены и проанализированы ключевые аспекты.

В центре фармацевтики безусловно стоит пациент и обеспечение здоровья населения является ключевой задачей отрасли. Для её выполнения требуется обеспечить доступность качественных лекарственных препаратов для граждан страны. Доступность заключается в: а) ценовой доступности и б) в физической доступности – то есть в наличии лекарственных препаратов в стране. С 2022 года рынок очень изменился, появилась острая необходимость в мощной фармацевтической системе, которая может функционировать в независимости от геополитических обстоятельств [85].

Рассмотрим более детально, какие изменения происходили на рынке с 2022 года. Пожалуй, самой яркой демонстрацией является то, что на Российском рынке заметно сократилось количество импортных препаратов: оригинальные импортные препараты за последние 6 лет сократились на 570 SCU, а дженерики – на 2,6 тысячи

SCU. Важно отметить, что сократилось количество дженериков, входящих в список ЖНВЛП. Здесь главную роль сыграло государство. Следующий фактор, способствующий сокращению импортных препаратов на российском рынке - прекращение проведения клинических испытаний иностранными компаниями. С марта 2022 года компании Eli Lilly, Pfizer, AbbVie, MSD, Sanofi, Roche, Johnson & Johnson и BMS приостановили новые клинические исследования в России. В соответствии с данными АОКИ в 2024 году Минздравом было одобрено 629 клинических испытаний, что на 18% меньше по сравнению с 2023 годом и на 31 % меньше по сравнению с 2021 годом. 79% из общего числа приходится на долю российских компаний. При этом 89% исследований относятся к дженерикам. Из зарубежных стран наибольшую долю в одобренных клинических испытаниях имеет Индия, которая специализируется на производстве дженериков. Крупные международные фармкомпании уже практически не регистрируют в России новые препараты несмотря на то, что сохраняют присутствие на местном рынке [85,105].

Действительно, всего 3 компании покинули российский рынок: Bristol Myers Squibb и Eli Lilly объявили о своем уходе и передали свои активы российскому партнеру – Swixx BioPharma. Полностью прекратила свою деятельность финская компания Orion Pharma, но частично линейку препаратов перерегистрировала на себя российская «Финн фарма».

Что касается российских компаний, то они столкнулись с рядом серьезных проблем, которые затрудняли обеспечение стабильного производства медикаментов: необходимость построения новых логистических путей, разорванные цепочки поставок, вынуждающие прибегнуть к поиску и переориентации на других поставщиков фармсубстанций, компонентов, оборудования и запчастей. Более того, оказался ограничен доступ к передовым технологиям, новым лекарственным формам и мировым научным достижениям [85].

В настоящий момент одной из главных задач отрасли является локализация производства стратегически важных групп препаратов по полному циклу с целью обеспечения доступности лекарственных средств для граждан страны. Согласно

стратегии «Фарма-2030», которая является ключевым документом развития индустрии, к 2030 году по полному производственному циклу должно быть локализовано 80% всей номенклатуры стратегически значимых лекарственных средств (СЗЛС) [15]. Однако высокие первоначальные затраты на организацию производства, отсутствие производителей фармацевтических субстанций и высококвалифицированного персонала существенно усложняет данную задачу.

Наиболее острой проблемой является высокая зависимости отрасли от импорта фармацевтических субстанций и оборудования. Так, по оценкам SBS Consulting, не менее 75% субстанций для производства российских лекарств имеет иностранное происхождение и поступает из Индии, Китая и ЕС. 80% технологического оборудования, используемого в России, ранее поставлялось из-за рубежа[152].

Стоит отметить, что если раньше основным драйвером поддержки локализации производства являлись долгосрочные планы развития отрасли, то сейчас локализацию стимулирует ситуация на мировых рынках, и как следствие государство.

Так, стимулирование развития отечественной фармацевтики начинала «Стратегия Фарма 2020», которую потом продолжила стратегия «Фарма 2030», с уклоном на импортозамещение и локализацию [85].

Одной из мер, стимулирующих российское фармацевтическое производство, является механизм поддержки российских производителей «второй лишней», пришедший на смену правилу «третьей лишней». Данное правило подразумевает, что если при проведении тендера есть хотя бы одна заявка на лекарственный препарат, произведенный в России или в странах ЕАЭС по полному циклу, включая синтез АФС, то все заявки на аналогичные иностранные препараты отклоняются. Если на торги заявятся сразу несколько российских поставщиков, то препарат будет иметь ценовое преимущество в 15%. Это правило должно распространяться на лекарственные средства, включенных в перечни жизненно необходимых и важнейших лекарственных препаратов (ЖНВЛП) и стратегически значимых лекарственных препаратов (СЗЛП).

Механизм «второй лишней» действует с 1 января 2025 года при закупке препаратов из списка ЖНВЛП, а при отсутствии полностью российских препаратов, приоритет отдается тем препаратам, которые не локализованы в России до стадии синтеза молекулы, но конкурируют с иностранными. С 1 июля 2025 года механизм «второй лишней» действует при закупке препаратов из списка СЗЛС. Однако относительно данной группы препаратов механизм будет применяться только после запуска системы прослеживаемости лекарств. По словам замглавы Минпромторга Екатерины Приезжав, сейчас происходит тестирование системы прослеживаемости фармацевтических субстанций, которая позволяет точно определить, является ли действующее вещество российским или было ввезено из-за рубежа. Тем не менее говорить о полной готовности системы прослеживаемости фармацевтического сырья к запуску еще рано [85].

Специалисты фармацевтической отрасли на форуме Семашко в 2024 г. высказывали различные мнения относительно данного механизма. Так, представитель компании «Astra Zeneca», считает, что данная политика несправедлива и неэффективна, особенно с точки зрения главной задачи фармацевтики – обеспечения доступности лекарственных препаратов для пациентов. Государство должно иметь несколько поставщиков лекарственных препаратов. Особым доказательством этого является пандемия Covid 19, когда множество компаний занялись разработкой вакцины [85].

С другой стороны, по мнению представителя компании «Герофарм», данный механизм стимулирует выход российских инноваций на рынок. Однако для некоторых важных препаратов должна быть преференция — это лучший вариант развития событий.

В 2022 году с целью предотвращения исчезновения жизненно-необходимых препаратов государство одобрило механизм принудительного лицензирования. Это позволило российским компаниям производить запатентованный препарат или воспроизводить технологический процесс без согласия владельца патента. В то же время данная мера имела и негативный эффект – она привела к многочисленным судебным разбирательствам. Так, компания «Акрихин» вывела на рынок аналог

дапаглифлозина раньше, чем завершились судебные споры по продлению патентов на него с англо-шведской «AstraZeneca». «Аксельфарм» начала выходить на торги со своими дженериками онкопрепаратов, в результате чего в 2024 году стала ответчиком в суде по четырем искам от международных фармкомпаний. В результате в октябре 2024 года ФАС предписала «Аксельфарму» и «Акрихину» вернуть в бюджет около 2 млрд руб. – сумму, на которую были осуществлены продажи на госторгах дженериков оригинальных препаратов «Pfizer», «Novartis» и «AstraZeneca» до истечения сроков действия их патентов [85].

Таким образом, переходим к следующему фактору, влияющему на развитие фармацевтической компании и отрасли в целом - защита интеллектуальной собственности.

Число исков о нарушении интеллектуальных прав к российским фарм производителям за последние годы заметно растет. Законодательство РФ позволяет как бесконечно продлевать патент, так и выводить препарат на рынок, не дожидаясь истечения срока действия прав оригинального препарата.

В первом случае речь идет о так называемом «вечном озеленении». Это явление, когда фармацевтические компании продлевают срок действия патентов на существующие препараты для сохранения монополии на рынке инновационных лекарств и недопущения конкуренции со стороны дженериков. По сути, компания не производят новый продукт, а лишь меняет либо сочетания препаратов, либо способы производства, то есть вносит какие-то изменения в уже существующий процесс. Это способствует удержанию позиций на рынке [85].

В то же время учащаются случаи выхода на рынок дженериков до истечения сроков патентной защиты оригинальных препаратов. Так, по данным Всероссийского союза пациентов, в 2021 году было зафиксировано 12 случаев нарушения патентных прав, в 2022 году – 18, а в 2024 года – уже 27 [121].

Когда речь идет о патентных разбирательствах, то происходит борьба добросовестных и недобросовестных компаний. Пока продолжаются разбирательства пациент не получает нужный препарат. Ярким примером может послужить случай, когда в ноябре 2024 года Минздрав отменил закупку препарата

от муковисцидоза для фонда «Круг добра» из-за появления более дешевого аналога с неясными перспективами выхода на рынок [117]. Неоднозначность в толковании законов привела к тому, что государство начало приостанавливать торги, не понимая, у кого можно покупать лекарства, а у кого нет.

Более того процедура получения патента достаточно сложная, так как критерии «технически нового продукта» и «российская компания» не очевидны. Данным понятиям требуется правовая определенность и однозначность. Как выразился Викрам Пуния Президент, ГК "Фармасинтез»: «Нужны равные правила игры для всех». Требуется выработать единые и понятные стандарты: что является «техническим достижением», какая компания считается «российской» [85].

Следующий фактор, который можно отнести к проблемной области регулирования и требующий доработки – это высокая длительность вывода ЛП на рынок. Представители компаний «Pfizer» и «Astra Zeneca» отметили, что регулирование данного аспекта фрагментировано, процедура очень затянута. К примеру, консультирование по регистрации новых лекарственных препаратов ведут государственные учреждения, которые в реальности не имеют экспертизы в данной области.

Здесь стоит обратить внимание на индекс «Global Innovation Index», который отражает способность страны внедрять инновации. Высокие значения GII показывают страны, в которых существуют системы, поощряющие создание новых идей, методов или продуктов. Страны с отсутствующими внутренними структурами или инновационным производством имеют более низкие баллы GII. В первую пятерку в 2023 году вошли страны: Швейцария, Швеция, США, Великобритания и Сингапур. Россия оказалась только на 51 месте [85].

Помимо вышеперечисленного, государство ужесточает ценовое регулирование на лекарственные препараты. С 2017 года государство регулировало цены на препараты из списка ЖНЛП, однако заместитель руководителя ФАС Тимофей Нижегородцев на Российском фармацевтическом форуме им. Н.А. Семашко 2024 г. отметил планы перехода к регулированию цен на препараты, не включенных в список ЖНВЛП, упомянув при этом громкое разбирательство с

компанией KRKA: необоснованное повышение отпускных цен на отдельные дозировки лекарства Ко-Дальнева на 10–16%, в результате чего компания получила штраф на 650 тысяч рублей [7].

Таким образом, в настоящее время государство является главным драйвером развития фармацевтической отрасли России и локализации производства. Конечно, отмечается сильное стремление ужесточить правила для зарубежных игроков и облегчить путь российским компаниям. Однако, не стоит забывать про главную задачу – доступность лекарственных препаратов.

Отдельно стоит затронуть вопрос о деятельности иностранных фармацевтических компаний в России. Иностранные компании не ушли с рынка. Более того, многие отмечают сильное желание развиваться в нашей стране. Как может показаться, говоря про взаимоотношения иностранных и российских компаний наиболее остро стоит вопрос в области нарушении прав интеллектуальной собственности и патентов, сильное противостояние в рамках производства оригинальных препаратов и дженериков. Однако здесь войны идут не между российскими и иностранными компаниями, а между добросовестными и недобросовестными компаниями. В настоящее время на рынке создано множество различных партнёрств. Грань между международными и российскими компаниями стирается. Также и российские специалисты выражают желание сотрудничать с иностранными коллегами. Примерами могут служить Российский фонд прямых инвестиций (РФПИ) и Cadila Pharmaceuticals Ltd., которые договорились о создании завода инъекционных препаратов. Объём инвестиций в реализацию проекта на 1 этапе составит 10 млрд рублей. РФПИ в рамках подписанного соглашения проинвестирует до 1,5 млрд рублей [85].

В целом 2024 год показал, что влияние санкционных мер и экономических факторов нивелировано, и производство лекарств в России имеет позитивную динамику. В соответствии с данными Росстата объём производства лекарственных средств и материалов, применяемых в медицинских целях и ветеринарии, в 2024 году увеличился на 18% по сравнению с предыдущим годом, при этом рост в 2023 года составил менее 2% [136]. Примечательно, что количество производителей,

препараты которых представлены на российском рынке остается на одном уровне на протяжении многих лет и составляет 1 075 [153].

Однако, сохранение объемов свидетельствует лишь о количественном росте, но не о качественном. С этой точки зрения ситуация выглядит хуже. Меняется ассортимент портфелей компаний в сторону развития дженериков. Общий объем российских дженериков на рынке увеличился более чем на 1 000 SCU, при этом оригинальные препараты не показывают такую положительную динамику. Как было отмечено ранее, доля оригинальных препаратов составляла в 2024 г. 38,3% в стоимостном выражении и лишь 12,6% в натуральном. Это говорит о том, что не происходит качественного развития отрасли.

А по мнению Викрама Пуния Президента ГК «Фармасинтез» сейчас рынок находится в стагнации. В 2014-2020 гг. появилось около 60 заводов в стране, в 2021-2025 – значительно меньше. В 2025 году отрывается только 5 новых заводов, 3 из них принадлежат компании Фармасинтез [85].

Основная проблема заключается в том, что на рынке производятся только дженерики, которые являются низкомаржинальными и зачастую неконкурентоспособными. Для разработки инновационного препарата требуется очень огромное количество ресурсов, не только материальных, но и временных: разработка может занять от 10-15 лет [179]. В таком случае возврат инвестиций – сильно отложенный. Также кадровый дефицит негативно влияет на развитие отрасли [85].

Резюмируя, можно выделить 3 блока ключевых проблем, требующих системного решения:

1. Высокая зависимость от иностранных партнёров и поставщиков:
 - а) Порядка 75% фармацевтических субстанций и сырья, используемых в производстве ЛП являются импортными.
 - б) Доля зарубежного производственного оборудования достигает 80%.

Такая ситуация создает высокие риски для технологического суверенитета отрасли.

2. Несовершенство нормативно-правовой базы.

а) С 2021 года количество патентных споров увеличилось в два раза, что свидетельствует о ужесточении конкуренции и недостаточной проработки механизмов защиты прав интеллектуальной собственности.

б) Сложность процедур получения патента и регистрации лекарственного препарата.

Данные барьеры существенно замедляют выход ЛП на рынок.

3. Количественное, но не качественное развитие отрасли.

Текущее развитие отрасли обеспечен ростом производства дженериков: доля оригинальных препаратов составляла в 2024 г. 38,3% в стоимостном выражении и лишь 12,6% в натуральном. Это говорит о том, что не происходит качественного развития отрасли. Ориентация на низкомаржинальные препараты в долгосрочной перспективе не способна обеспечить технологический суверенитет отрасли.

Все вышеуказанные факторы вызывают серьезные дискуссии о доступности лечения для пациентов и устойчивости систем здравоохранения в условиях ограниченных бюджетов. Именно сейчас ключевой момент для отрасли – она должна встать на путь инновационной трансформации. На путь «от дженериков – к инновационным препаратам».

Важно отметить, что начиная с 2025 года заканчиваются многие патенты, в том числе на препараты от рака и других серьезных болезней, которые инвалидизируют население. С одной стороны, данное явление может повлечь серьёзный рост дженериков (продолжая тенденцию последних лет), с другой стороны – это возможность для многих российских производителей зайти в биотех. Именно инновационные, серьезные препараты позволят обеспечить качественную систему здравоохранения в стране.

Для производства инновационных продуктов требуются большие инвестиции. Их можно получить несколькими способами.

1 вариант: оптимизация бизнес модели. Именно по такому пути пошла компания «Герофарм». За счет оптимизации бизнес-процессов были высвобождены денежные средства, то есть найдены ресурсы внутри компании. Однако у данной компании есть свои внутренние инвесторы, которые очень

вдумчиво подходят к распределению денежных средств, а также компания выпускает облигационные займы.

2 вариант: IPO. В 2024 году впервые 2 российские компании вышли на фондовый рынок: «Промомед» с 85 млрд руб. и «Озон Фармацевтика» 38,5 млрд руб. 80% инвесторов компании «Промомед» являются институциональными, остальные 20% - розничными. В то время как у «Озон Фармацевтика» 50% – институциональные, 50% - розничные [85]. До этого момента российские фармацевтические компании выходили на биржу в далеком 2010 году.

Тренд уже задан, фармацевтическая отрасль шаг за шагом готовится к выходу на фондовый рынок.

При IPO компания полностью меняет свою структуру, трансформирует бизнес модель, становится публичной. Когда речь идет о публичности компании, а особенно о привлечении внешних инвесторов, требуется большее раскрытие информации, бизнес компании должен стать более прозрачным и понятным для внешних инвесторов.

На этом фоне концепция устойчивого развития фармацевтической отрасли становится наиболее актуальной, а внедрение принципов УР в бизнес модель является необходимостью для многих фармацевтических предприятий.

2.3. Анализ актуальных практик фармацевтических предприятий в области устойчивого развития.

Глобальные фармацевтические компании активно внедряют и следуют принципам УР, в то время как в отечественном фармацевтическом секторе такая практика только начинает формироваться.

Были проанализированы компании, входящие в рейтинг Топ 10 фармацевтических компании России на 2023 г. по данным DSM Group, на степень их вовлеченности в повестку УР. За основу были выбраны такие показатели как «наличие отчета по УР» и «наличие проектов в области УР». Данные представлены в таблице 5.

Таблица 5. Активность в области УР Топ-10 фармацевтических компаний в России на 2023 год

Компании	Проекты в сфере УР	Публикуемые отчеты
BYER	Множество проектов в России и мире	Глобальный отчет об устойчивом развитии
STADA	Множество проектов в России и мире	Глобальный отчет об устойчивом развитии
Отисифарм	Нет публикаций	Не имеется
СЕРВЬЕ	Множество проектов в России и мире	Ежегодный отчет компании (последние 2022 г.)
Teva	Множество проектов в России и мире	Международный ежегодный отчет
Sanofi	Множество проектов в России и мире	Глобальный отчет об устойчивом развитии
KARK	Множество проектов в России и мире	Глобальный отчет об устойчивом развитии
Abbot	Множество международных проектов, в России - научные проекты	Глобальный отчет об устойчивом развитии
Биннофарм Групп	Несколько проектов в области УР	Не имеется
Фармстандарт	Нет публикаций	Не имеется

Составлено автором на основании источников [122,123,124,126,127,128,129,131,132,133]

Прежде всего отметим, что семь из десяти компаний являются транснациональными. Каждая компания придерживается принципов УР, проводит соответствующие проекты, публично заявляет о целях и результатах в области устойчивого развития. Российские компании, входящие в ТОП-10, не делают заявлений в области УР, отсутствуют отчет и публикации по данной теме [68].

Однако, здесь нельзя не отметить другие российские фармацевтические компании, которые не вошли в рейтинг, но активно внедряют принципы УР: ПАО «BIOCAD», которая реализует множество проектов, публикует отчеты по УР [161]; ПАО «Промомед», опубликовавший отчет в области УР за 2021 год и свою стратегию развития [130] и «Озон Фармацевтика», которая активно работает в области УР и публикует соответствующие отчеты. Таким образом, можно сделать вывод, что российские фармацевтические предприятия только начинают свой путь в области устойчивого развития.

Для выдвижения предложений по формированию стратегии устойчивого развития для российских фармацевтических предприятий были рассмотрены и проанализированы основные направления деятельности в области устойчивого развития глобальных компаний, которые демонстрируют высокие результаты в области УР.

Экологический аспект.

Фармацевтические компании все больше внимания уделяют сокращению выбросов углекислого газа. Так, «Pfizer» стремится к углеродной нейтральности за счёт сокращения прямых выбросов на 46% и закупки 100% возобновляемой электроэнергии. «AstraZeneca» заявила, что к 2030 году ее цепочка поставок станет углеродно-нейтральной [146]. Более того, эксперты сходятся во мнении, что производителям необходимо сосредоточиться на цепочке поставок, сотрудничая с поставщиками, дистрибьюторами или производителями, которые разделяют ценности устойчивого развития.

Согласно Национальному докладу о кадастре антропогенных выбросов в 2024 г. наибольший вклад в парниковые выбросы в России вносит энергетический сектор (79%) и его доля постоянно возрастает. На втором месте — промышленные процессы и использование продукции (12%). Сельское хозяйство - 5% выбросов, отходы — 4% (последние имеющиеся данные за 2022 год) [134].

Таблица 6. Уровень парниковых вызовов по секторам экономики

Отрасли	Выбросы (млн.т.СО2-экв)	Доля
Энергетика	1613	79%
Промышленные процессы и использование продукции	240	12%
Сельское хозяйство	102	5%
Отходы	85	4%
Всего	2042	100%

Составлено автором на основании [67,134]

В России фармацевтическая отрасль вносит сравнительно небольшой вклад в общие выбросы парниковых газов и не выделяется как отдельная категория в российской официальной статистике выбросов парниковых газов. В приведенной

выше таблице фармацевтика относится к категории «Промышленные процессы и использование продукции», но точное значение выбросов не определено.

Однако в мире на долю фармацевтической промышленности приходится 4,4% выбросов CO₂ [197]. При этом значительно больше в развитых странах: 7,6% в Соединенных Штатах, 6,4% в Японии, 5,4% в Великобритании и 5,2% в Германии [67,194].

Кроме того, если не пересматривать политику влияния на экологию фармацевтических компаний, то, по прогнозам специалистов, углеродный след сектора возрастет в три раза к 2050 году. В 2019 году отрасль произвела более 48 тонн CO₂ на миллион сгенерированных долларов — или на 55% больше, чем автомобильная промышленность [197]. Таким образом, современная фармацевтическая промышленность сталкивается с необходимостью значительного сокращения углеродного следа и минимизации негативного воздействия на окружающую среду [67].

Далее будут рассмотрены ключевые инициативы по снижению выбросов парниковых газов на различных этапах цепочки создания стоимости. Такой подход позволяет комплексно оценить воздействие на климат и предложить наиболее эффективные меры декарбонизации.

Определены основные этапы цепочки создания стоимости фармацевтической компании:

1. Поиск и оценка идеи — процессы раннего научного поиска лекарственных соединений, выявление перспективных мишеней и механизмов действия.
2. Ранняя разработка — включает доклинические исследования и создание кандидатов на лекарственные средства.
3. Фармацевтическая разработка и производство — процесс разработки технологических решений для выпуска лекарственных форм.
4. Доклинические исследования — изучение эффективности и безопасности препаратов на клеточных и животных моделях.

5. Клинические исследования – многоэтапные испытания на пациентах, необходимые для оценки эффективности и выявления побочных эффектов.

6. Регистрация лекарственного препарата – получение разрешений на производство и реализацию.

7. Логистика и дистрибуция – транспортировка лекарственных средств, включая холодовую цепь для биопрепаратов.

8. Маркетинг и продажи – процессы, связанные с выводом препарата на рынок и его продвижением среди медицинского сообщества [29, 120].

Одним из ключевых аспектов, влияющих на выбросы углерода на всех вышеперечисленных этапах, является закупочная деятельность, охватывающая приобретение сырья, реагентов, оборудования, упаковочных материалов и других компонентов. Несмотря на то, что закупки могут происходить на разных стадиях жизненного цикла препарата, именно с этого элемента целесообразно начать рассмотрение стратегий декарбонизации.

Анализ McKinsey, проведенный среди сорока фармацевтических компаний показывал, что около 75% выбросов парниковых газов по всей цепочке создания стоимости относятся к сфере охвата 3 (Scope 3), причем 50% от общего объема выбросов приходится на начальный этап, в частности, на категорию приобретенных товаров и услуг [177].

Область 3 включает косвенные выбросы, которые не контролируются компанией напрямую. Они происходят по всей цепочке создания стоимости и включают выбросы, производимые от приобретенных товаров и услуг, транспортировки и распределения, а также использования и утилизации продуктов. Отметим, что в России не проводилось подобных исследований, однако автор предполагает, что такая же тенденция имеется и у отечественных фармацевтических компаний, так как специфика деятельности одна и та же [67180].

«Уровень выбросов» считается критерием выбора поставщиков для более чем 90% ведущих международных компаний в сфере биологических наук, особенно когда другие важные критерии – качество и стоимость сопоставимы [197]. Например, несколько международных компаний потребовали от своих

поставщиков установить научно обоснованные цели по декарбонизации к 2025 году. Однако глобальная задача заключается в том, чтобы гарантировать, что обязательства по декарбонизации выходят за рамки поставщиков первого уровня (тех, кто напрямую контактирует с компаниями), но и распространяются на другой уровень (тех, кто находится на нижних уровнях цепочки поставок).

В связи со сложной геополитической ситуацией очевидно, что в настоящее время российские предприятия не могут предъявлять жестких требований к своим партнерам, так как большинство из них пытаются выжить, не говоря о высоких, глобальных целях. Тем не менее необходимо начинать работу в данном направлении. Первым шагом может быть деятельность, направленная на просвещение своих партнёров и их вовлеченность в УР, в том числе создание документов, содержащих рекомендации в области УР или требования. Обычно такими документами являются: кодекс поставщика, политика обеспечения ответственной цепочки поставок, положение о закупках и стандарты и принципы цепочки поставок. Чаще всего, компании имеют совокупность документов с требованиями, но самым распространенным документом является кодекс поставщика.

Таким образом, именно работа с подрядчиками и партнёрами, участвующих в цепочке поставок становятся краеугольным камнем усилий по сокращению выбросов углерода.

На 1-4 этапах эффективным решением является внедрение искусственного интеллекта.

Генеративный искусственный интеллект (ИИ) на основе больших языковых моделей (LLM) и технологии революционизируют различные отрасли, включая фармацевтику. Используя возможности искусственного интеллекта для расшифровки и манипулирования языками биологии и химии, фармацевтические компании теперь разрабатывают новые лекарства быстрее и с меньшими затратами [67].

- Генеративный ИИ может анализировать геномные данные, чтобы понять, какие гены вызывают заболевание или другие основные биологические

процессы. Это помогает точно определять цели для разработки новых лекарств.

- Огромное количество возможных химических веществ и белков делает задачу по генерации новых химических веществ достаточно трудоемкой. Генеративный ИИ может генерировать новые соединения с желаемыми свойствами, создавая множество зацепок для исследования.
- Генеративный ИИ может помочь в крупномасштабном процессе скрининга. Так, исследование, проведенное Nvidia и Recursion Pharmaceuticals, позволило за одну неделю изучить такое количество молекул, на которое при использовании традиционных методов потребовалось бы 100 000 лет [67].

Таким образом, использование генеративного ИИ является эффективным инструментом и помогает фармацевтическим компаниям в разработке лекарственных препаратов. Еще одним ярким примером является компания «Insilico Medicine», которая использовала искусственный интеллект для разработки лекарства от идиопатического легочного фиброза. Традиционно этот процесс занял бы шесть лет и обошелся бы более чем в 400 миллионов долларов. С помощью генеративного искусственного интеллекта компания Insilico сократила стоимость в десять раз, а время — с шести до двух с половиной лет [67].

Более того, ИИ может использоваться для улучшения диагностики, например, при эндоскопии и чтении рентгеновских снимков, поскольку правильно поставленный диагноз позволит более оперативно назначить лечение пациенту. Шведское исследование доказало, что использование ИИ в чтении маммограмм помогло радиологам обнаружить на 20% больше случаев рака молочной железы.

Таким образом, генеративный ИИ позволяет фармацевтическим компаниям исследовать потенциальные новые лекарства с беспрецедентным масштабом, скоростью и точностью, способствуя более быстрому переходу к клиническим испытаниям. Учитывая высокий процент неудач новых лекарственных препаратов (только 10 процентов из них успешно проходят клинические испытания), любая технология, повышающая эффективность и сокращающая время и затраты, имеет высокую ценность [67].

Для третьего этапа – «производство», помимо ИИ отдельно выделим использование «зеленой» химии для синтеза лекарств.

Использование «зеленой» химии в фармацевтическом производстве направлено на снижение токсичности, минимизацию отходов и энергопотребления. Многие крупные фармацевтические компании уже внедрили экологические процессы для синтеза лекарств. Так, компания «Pfizer» пересмотрела процесс производства вориконазола (противогрибковый препарат), исключив токсичные растворители и сократив потребление энергии, тем самым уменьшив количество отходов на 80%. Компания «Merck» использовала ферментативный катализ вместо классических химических реакций для синтеза ситаглиптина (лекарство от диабета). В результате достигли сокращения отходов на 10 000 тонн в год, снизили энергозатраты на 19%. «Novartis» внедрила «зеленые» растворители и катализаторы для производства антидепрессантов, что привело к сокращению использования органических растворителей на 50% [67].

В России в настоящее время ведутся исследования в области «зеленой» химии. Например, лаборатория биомедицинской химии ФИЦ Биотехнологии РАН занимается разработкой новых методов синтеза органических молекул с применением принципов «зеленой» химии. Это может способствовать в дальнейшем внедрению экологичных технологий в отечественную фармацевтическую промышленность.

Таким образом, хотя конкретные примеры применения «зеленой» химии российскими фармацевтическими компаниями пока не широко освещены, существующие исследования и тенденции в отрасли создают потенциал для их внедрения в будущем [67180].

Следующая инициатива - минимизация логистических издержек и зависимости от импортного сырья, что особенно актуально для российских фармацевтических компаний. В условиях глобальной нестабильности и изменений в логистических цепочках российские фармацевтические компании как было отмечено ранее должны уделить внимание локализации производства. Поддержка

отечественных производителей сырья и компонентов, реализуемая такими компаниями, как "Биокад" и "Герофарм", позволяет снизить зависимость от зарубежных поставщиков, уменьшить логистические издержки и обеспечить стабильность производства лекарственных препаратов.

Еще один способ декарбонизации на этапе производства в цепочке создания добавленной стоимости - это выбор в пользу более экологически чистых видов транспорта, источников энергии и зданий. К примеру, 6 из 16 промышленных площадок группы «Сервье» в настоящий момент используют 100% возобновляемую электроэнергию, вырабатываемую локально с помощью солнечных панелей или получаемую из внешних источников [151].

Упаковка лекарств - следующий аспект, заслуживающий внимания. Он включает в себя выбор экологически чистых материалов для упаковки. Редизайн продукта и упаковки имеет потенциал для достижения двойной цели: сокращения выбросов углерода и снижения затрат. Фактически, анализ McKinsey отдельных продуктов показывает, что выбросы углерода можно сократить на 30%, а экономия затрат составит 10% [197]. Именно этот принцип лежит в основе программы EcoDesign, запущенной в 2020 году компанией «Сервье». Её целью является внедрить принципы экологического дизайна в упаковку 100% своих новых лекарств к 2025 году и сделать 100% новых препаратов экологически спроектированными к 2030 году [151].

На седьмом этапе «дистрибуция и логистика» речь идет о выборе способов транспортировки лекарственных препаратов. Так, компания «Сервье» преимущественно отдает предпочтение морским грузоперевозкам для доставки своих лекарств. В 2022–2023 годах 57% межконтинентальных перевозок осуществлялись морским транспортом, что подтверждает увеличение морских перевозок на 12% и снижение авиаперевозок на 4% по сравнению с предыдущим годом, что также способствует сокращению выбросов парниковых газов в атмосферу [151].

Таким образом, на каждом этапе цепочки создания стоимости можно найти как потенциальные возможности, так и как уже готовые решения, которые

достаточно масштабировать для повышения устойчивости компании и их снижения негативного воздействия на окружающую среду [67].

Социальный аспект

Социальный элемент становится все более важным, поскольку потребители все больше обращают внимание на этику и репутацию бизнеса. Еще до того, как корпорации внедрили этические стандарты в свой бизнес, фармацевтические компании лидировали в решении социальных проблем. Прогресс фармацевтической отрасли в области обеспечения доступа к лекарственным препаратам происходит за счет следующих мероприятий: удовлетворение потребности в странах с низким и средним уровнем дохода, гибкая ценовая политики, совершение пожертвований, взаимодействие с местным сообществами, университетами, проведение обучений.

Одним из важнейших аспектов социальной миссии фармацевтических компаний является просвещение населения в вопросах здравоохранения. В современном мире доступ к достоверной медицинской информации играет ключевую роль в профилактике и лечении заболеваний, и потому компании стремятся сделать знания о здоровье доступными для всех. В рамках образовательных инициатив реализуются:

- Бесплатные вебинары для пациентов, на которых специалисты рассказывают о принципах безопасного и эффективного применения лекарственных препаратов;
- Создание научно-популярного контента, включающего статьи, видеоматериалы и публикации в социальных сетях, способствующего распространению медицинских знаний среди широкой аудитории.
- Важную роль играет взаимодействие с медицинским сообществом. Фармацевтические компании могут поддерживать врачей, предоставляя им доступ к передовым знаниям и технологиям, организуя курсы повышения квалификации, позволяющие осваивать новые методы диагностики и лечения, и научные конференции, посвященные этичному применению лекарственных средств и современным тенденциям в фармацевтике.

Благодаря таким инициативам повышается уровень медицинской и фармацевтической грамотности общества, что способствует улучшению качества жизни населения и снижению рисков, связанных с неправильным применением лекарств, а также их утилизацией.

Следующий аспект - ответственность перед обществом и благотворительность.

Именно этот пункт в большей степени выделяет фармацевтическую отрасль среди других отраслей промышленности в рамках социального аспекта. Забота о здоровье выходит за пределы коммерческой деятельности и становится важной частью стратегии устойчивого развития фармацевтических компаний. Одним из ключевых направлений социальной ответственности является обеспечение доступности лекарственных препаратов для всех категорий населения. К числу наиболее значимых инициатив в данной сфере можно отнести:

- Программы льготного лекарственного обеспечения, в рамках которых малоимущие граждане и пациенты с хроническими заболеваниями получают жизненно необходимые препараты бесплатно или на льготных условиях. Яркими примерами выступают такие компании как «Pfizer», предоставляющая бесплатные лекарства социально уязвимым категориям населения и «GSK», разрабатывающая программы массовой вакцинации в развивающихся странах, помогая бороться с опасными инфекциями;
- Поддержка медицинских учреждений, включающая поставку современного оборудования, финансирование исследований и спонсирование некоммерческих организаций, работающих в сфере здравоохранения. Здесь стоит отметить компанию «Novartis», поддерживающую инновационные медицинские стартапы, способствующие развитию новых методов диагностики и лечения.

Такие программы не только помогают нуждающимся пациентам, но и способствуют укреплению системы здравоохранения в целом, формируя культуру социальной ответственности бизнеса. Инвестиции в здоровье общества приносят не только социальную, но и экономическую выгоду, создавая долгосрочные

доверительные отношения между фармацевтическим бизнесом, пациентами и государством.

Внедрение подобных инициатив в российскую практику может стать важным шагом на пути к формированию ответственного фармацевтического бизнеса, для которого забота о здоровье населения — не просто стратегия, а ключевая ценность [67].

Дополнительно важным аспектом является обеспечение прозрачности клинических исследований. Открытая публикация данных испытаний, а также участие в международных реестрах (например, ClinicalTrials.gov) не только укрепляют доверие общества, но и способствуют научному обмену и развитию медицинских знаний.

Фармацевтические компании несут ответственность не только за качество своей продукции, но и за этичность ее продвижения. Международные компании, такие как «Roche» и «Novartis», уже давно внедрили принципы Good Clinical Practice (GCP), обеспечивающие прозрачность клинических исследований и достоверность данных. Российские фармпроизводители также все чаще придерживаются международных стандартов, включая честное информирование пациентов о возможных побочных эффектах препаратов.

Еще одним важным направлением становится ограничение маркетингового давления на врачей. Компании, ориентированные на долгосрочную репутацию, отказываются от непрозрачных бонусов и продвигают лекарственные препараты на основании их реальной эффективности, а не коммерческой выгоды. Подобные подходы уже реализуются «AstraZeneca» и «Sanofi», а их адаптация в российском фармацевтическом секторе может стать важным шагом к повышению доверия медицинского сообщества [67].

Управленческий аспект.

В сфере управления можно отметить, что правила для фармацевтических компаний по сравнению с потребительскими рынками более строгие, но их внедрение является важным фактором достижения экологических и социальных целей. Не существует универсального подхода к управлению, но

фармацевтические компании, которые возглавляют рейтинги ESG, вносят изменения в свои организационные структуры: появляются директора по устойчивому развитию, создаются рабочие группы и отделы. Публичные компании следуют требованиям к раскрытию информации, публикуют ежегодные отчеты о деятельности в области УР.

В современных условиях внедрение прозрачных и этичных бизнес-практик становится не только фактором конкурентоспособности, но и залогом долгосрочного доверия со стороны пациентов, медицинского сообщества и регуляторов. Выделим основные векторы развития в данной сфере для фармацевтических компаний:

Прежде всего, необходимо осуществлять работу в направлении повышения прозрачности ведения бизнеса и открытости отчетности.

Одним из важнейших инструментов в этом направлении становится развитие нефинансовой отчетности, которая позволяет фармацевтическим компаниям демонстрировать свою приверженность принципам устойчивого развития. В частности, внедрение публичных отчетов по стандартам GRI и SASB способствует повышению прозрачности деятельности, а разработка внутренних ключевых показателей эффективности в сфере устойчивого развития позволяет отслеживать эффективность реализуемых инициатив.

Не менее значимой задачей является противодействие коррупционным практикам. Ведущие российские компании, такие как АО "Фармстандарт" и АО "Р-Фарм", уже внедряют независимые комплаенс-отделы, обеспечивающие контроль за взаимодействием с медицинскими специалистами и государственными структурами. Разработка и реализация политики нулевой толерантности к коррупции, аналогичной практике международных корпораций (например, «Pfizer» и «GSK»), позволяет минимизировать репутационные и юридические риски [67].

Эффективное управление компанией невозможно без участия независимых директоров, обладающих профессиональной компетенцией в сфере здравоохранения и устойчивого развития. Поэтому формирование независимого

совета директоров, включающего специалистов с опытом в области УР, становится ключевым фактором успеха. Например, в структуре управления «Bayer» и «Merck & Co.» уже представлены независимые директора, отвечающие за стратегию устойчивого развития, а российские компании могут применять аналогичную практику.

Дополнительно современные вызовы требуют внедрения эффективных систем управления рисками, включая риск-менеджмент и стресс-тестирование устойчивости бизнеса. Подобные механизмы позволяют фармкомпаниям адаптироваться к изменениям регуляторной среды и минимизировать финансовые и репутационные риски.

Таким образом, современные реалии требуют от фармацевтических компаний перехода к более прозрачной, этичной и устойчивой бизнес-модели. Внедрение международных стандартов корпоративного управления, антикоррупционных механизмов и ответственного взаимодействия с медицинским сообществом становится важным шагом на пути к долгосрочному развитию отрасли [67]. На рисунке 7 отображены мероприятия в области УР, которые могут быть внедрены фармацевтическим предприятием на каждом этапе цепочки создания стоимости.

Опыт ведущих российских и зарубежных фармацевтических компаний демонстрирует, что интеграция принципов УР не только способствует укреплению инвестиционной привлекательности, но и играет ключевую роль в формировании общественного доверия к отрасли.

Следует отметить, что значительное число компаний уже использует устойчивые практики в рамках своей деятельности, зачастую не осознавая их соответствия стандартам УР. В таких случаях важно пересмотреть подход к открытию информации о реализуемых инициативах, что позволит усилить репутационные преимущества и повысить конкурентоспособность на рынке [67].

Кроме того, процесс трансформации должен осуществляться поэтапно, с учетом специфики компании и приоритетных направлений развития. Постепенный переход к устойчивым бизнес-моделям обеспечит эффективное управление

рисками, минимизирует финансовые и операционные издержки и позволит компании интегрировать СУР наиболее органично и результативно.

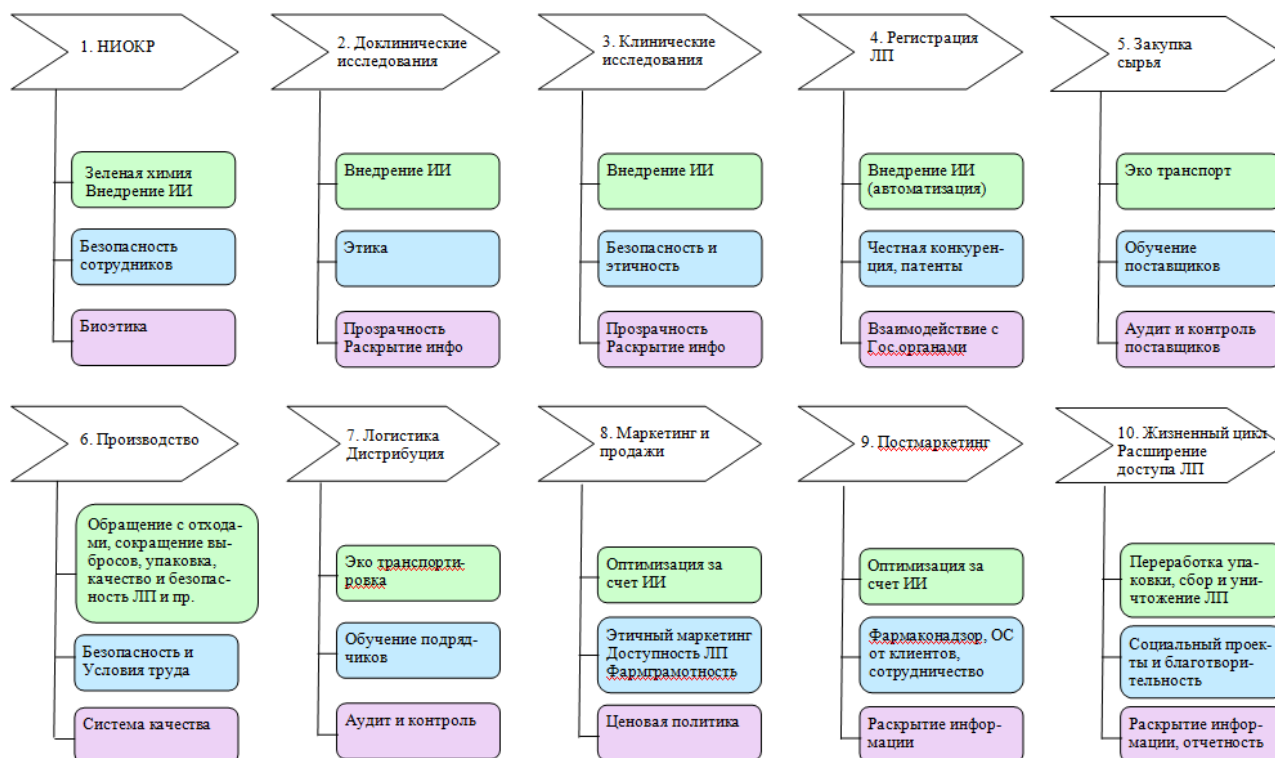


Рисунок 7. Мероприятия в области УР на этапах цепочки создания стоимости.
Составлено автором.

Сейчас многие компании озабочены краткосрочными выгодами, однако не стоит забывать о построении сильной стратегии и устойчивом развитии.

Во-первых, высокая стоимость лекарственных препаратов остается одной из ключевых проблем, особенно в сегменте биофармацевтики и орфанных препаратов. Причиной является высокая стоимость разработки фармацевтических препаратов, а также связанные с ней риски: только малая доля молекул (1 из 8), прошедших доклинические испытания, в конечном итоге попадают на рынок. При этом средняя стоимость вывода на рынок одного препарата может достигать 3 млрд долларов [182].

Во-вторых, все более острыми становятся вопросы правового регулирования и защиты интеллектуальной собственности, возрастает количество патентных войн, необходима борьба с фальсификацией.

В - третьих, в настоящее время в мире ограничено количество производителей фармацевтических субстанций, что только усиливает зависимость фармацевтических производителей от цепочек поставок и делает отрасль уязвимой к логистическим и геополитическим кризисам.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что популярность повестки УР среди фармацевтических предприятий будет возрастать.

В заключении отдельно стоит резюмировать проблемы, которые стоят при переходе к модели УР фармацевтических предприятий. Условно их можно разделить на 2 группы:

1 группа – институциональные проблемы. К ним можно отнести недостатки нормативно-методической базы в России, отсутствие единых отраслевых стандартов оценки деятельности компаний в области УР, узкие места в гос. регулировании (в области интеллектуальной собственности, вывода ЛП на рынок).

2 группа – внутрикорпоративные проблемы, такие как: низкий уровень осведомленности, отсутствие инструментов диагностики, мониторинга и измерения эффективности активности компаний в области УР, а также отсутствие высококвалифицированных кадров.

В следующей главе данной работы будут предложены инструменты для решения вышеперечисленных проблем.

Выводы по 2 главе.

Вторая глава исследования посвящена комплексному анализу мирового и российского фармацевтического рынка, оценке уровня устойчивого развития отечественных фармацевтических компаний, а также выявлению лучших практик в области устойчивого развития и их адаптации под российские реалии.

Мировой фармацевтический рынок демонстрирует стабильный рост. Лидирующие позиции на протяжении многих лет по большинству показателей удерживают США, однако азиатские рынки показывают самые высокие темпы роста. По итогам 2022 года Россия заняла девятое место по объёмам рынка.

В тот же год фармацевтическая отрасль страны столкнулась с рядом серьёзных вызовов: разорваны цепочки поставок, нарушена логистика, значительно сократилось финансирование НИОКР, приостановлены многие текущие исследования. Наиболее остро встала проблема зависимости от иностранных партнёров и поставщиков. Государство и бизнес оперативно предприняли меры, позволившие нивелировать последствия кризиса, рынок быстро восстановился, и сейчас демонстрируя рост 9% годовых. Однако этот рост во многом обусловлен расширением производства дженериков, в то время как задачи импортозамещения и локализации производства по-прежнему остаются актуальными.

Одновременно сохраняются системные проблемы государственного регулирования, особенно в сферах интеллектуальной собственности, сроков регистрации патентов, вывода новых продуктов на рынок и ценового контроля. Дополнительное влияние оказывает и изменяющаяся ситуация на международных рынках, способная отразиться на ценах на иностранные лекарственные препараты внутри страны.

Совокупность этих факторов подчёркивает необходимость формирования сильной, устойчивой и автономной фармацевтической системы. В настоящее время требуется привести качественную инновационную трансформацию. Достигнуть данной цели можно посредством сотрудничества и совместной работы 3х ключевых субъектов индустрии: государства, науки (технологии) и бизнеса.

Государство: регулирование, которое должно поддерживать отечественных производителей, стимулируя при этом производство оригинальных препаратов, которые будут доступны для населения. Одним из ключевых инструментов является субсидирование, так как разработка требует очень больших ресурсов.

Наука: развитие технологий для фармацевтической отрасли, в том числе обучение ИИ.

Бизнес: разработка и реализация стратегий устойчивого развития. В условиях глобальных вызовов - от природных катастроф и возрастающего давления со стороны государства до недоступности части лекарственных

препаратов, устойчивое развитие становится не просто громким заявлением или рекламной компанией, а стратегической необходимостью для долгосрочной стабильности фармацевтических компаний и отрасли в целом, а также обеспечения и поддержания здоровья населения страны [67].

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕТОДИЧЕСКОГО ПОДХОДА К ФОРМИРОВАНИЮ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В третьей главе данного исследования представлен методический подход к формированию и реализации СУР фармацевтического предприятия, который включает в себя несколько взаимосвязанных элементов: процесс разработки и реализации СУР, модель оценки текущего уровня УР и систему сбалансированных показателей. Два последних элемента являются оценочными инструментами, которые могут быть использованы предприятием на разных этапах стратегического управления устойчивым развитием. Завершает главу разработанная модель скоринга УР фармацевтических предприятий, которая представляет собой инструмент интегральной оценки стратегии УР. Данная модель ориентирована на внешних пользователей – государство и рейтинговых агентств, позволяя проводить сопоставительный анализ компаний на отраслевом уровне.

3.1. Методические рекомендации по разработке и реализации стратегии устойчивого развития фармацевтического предприятия

Автором представлен механизм формирования и реализации СУР фармацевтического предприятия, который представляет собой многоуровневую управленческую систему, интегрированную в общую модель управления.

Объектом управления данного механизма выступает устойчивое развитие фармацевтического предприятия, которое охватывает экологический, социальный, управленческий и инновационный аспекты деятельности.

На разных уровнях управления и этапах механизма формирования и реализации стратегии УР можно выделить следующих субъектов управления:

Стратегический уровень - совет директоров, комитет по устойчивому развитию и высшее руководство.

Функция: утверждение стратегии, контроль рисков.

Тактический уровень - кросс-функциональная рабочая группа (R&D, производство, GR, HR).

Функция: разработка дорожных карт, аллокация ресурсов.

Операционный уровень - линейные руководители и исполнители.

Функция: внедрение практик в ежедневные процессы.

Реализация механизма формирования и реализации СУР возможна при наличии обеспечивающих подсистем: кадровое, нормативно-правовое, финансово-экономическое, методическое обеспечение.

Кадровая подсистема включает в себя развитие компетенций сотрудников в области УР, систему мотивации персонала и корпоративную культуру.

Прежде всего стоит отметить, что инициатива по переходу к модели устойчивого развития может исходить как от собственника или топ-менеджмента, так и от рядовых сотрудников. В первом случае, процесс «сверху вниз» будет легче ввиду того, что при процессе «снизу-вверх» еще потребуется убеждать руководство. Стоит учесть, что в условиях нестабильной экономики, это может быть не так просто. Однако, как было отмечено ранее в данной работе, в настоящее время переход к модели УР уже является необходимостью.

Можно выделить базовые и специализированные компетенции сотрудников в области устойчивого развития. К базовым компетенциям относятся знания в области охраны труда, экологической безопасности, GMP стандартов, общее понимание принципов устойчивого развития и их взаимосвязи с национальными целями. Специализированные компетенции включают знания в области инновационного развития, применения «зеленой» химии, оценки и расчета углеродного следа, подготовка нефинансовой отчётности, знание стандартов ISO 14001, EMAS.

Система мотивации может повысить уровень вовлечения сотрудников в развитие повестки устойчивого развития на предприятии. Она может быть как в материальной форме (бонусы и премии), так и в нематериальной (развитие карьеры, социальные пакеты, гибкий график, признание и поощрение). Эффективная реализация стратегии устойчивого развития возможна только при условии формирования соответствующей корпоративной культуры. Важно, чтобы ценности и принципы устойчивого развития были интегрированы в систему управления, повседневные бизнес-практики, обеспечивая их поддержку на всех уровнях организации.

Нормативно-правовая система формирует «правила игры» на двух уровнях: внешнем и внутреннем.

Внешний уровень представлен федеральными документами. Основные законы и нормативные акты РФ и субъектов РФ:

1. Климатическое регулирование и декарбонизация:

Постановление Правительства РФ от 4 ноября 2020 г. № 666 «О сокращении выбросов парниковых газов». Согласно документу, к 2030 г. Россия должна сократить выбросы до 70 % от уровня 1990 г., учитывая поглощение экосистемами [22].

Стратегия социально-экономического развития Российской Федерации с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 года [14].

Климатическая доктрина РФ (2023): установлена цель достижения углеродной нейтральности к 2060 году [19].

2. Стандарты качества:

ГОСТ Р 52249-2009 «Правила производства и контроля качества лекарственных средств» (GMP)

ГОСТ Р 52896-2017 «Производство лекарственных средств. Производственные системы и оборудование для производства лекарственных средств. Общие требования»

ГОСТ Р 71172-2023 «Системы подготовки воды фармацевтического применения. Требования к получению, хранению и распределению воды очищенной и воды для инъекций»

Стандарты GLP (Good Laboratory Practice) и GCP (Good Clinical Practice) — регламентируют проведение доклинических и клинических исследований соответственно

3. Стратегия устойчивого развития:

Указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития до 2030 г.» [16]

Распоряжение Правительства РФ от 14.07.2021 № 1912-р — о целях устойчивого (включая «зелёное») развития [15].

4. Финансирование проектов УР:

Постановление Правительства от 21.09.2021 № 1587 — критерии устойчивых проектов и требования к системе верификации ESG проектов [10].

Положение Банка России от 19.12.2019 № 706-П — стандарты эмиссии ценных бумаг с учётом ESG (включая «зелёные» облигации) [6].

5. Развитие фармацевтической отрасли:

Стратегия развития фармацевтической промышленности Российской Федерации до 2030 года (утв. распоряжением Правительства РФ № 1495-р от 07.06.2023) - определяет приоритеты устойчивого развития отрасли, включая цели по локализации производства субстанций, снижению зависимости от импорта и обеспечению экологической безопасности производственных процессов

Также на уровне предприятия формируется комплекс локальных нормативных актов, политик и кодексов. Примерами таких документов могут выступать:

Политика в области устойчивого развития - базовый документ, определяющий стратегические приоритеты, принципы и обязательства предприятия перед стейкхолдерами.

Кодекс деловой этики - регламентирует этические аспекты взаимодействия с контрагентами, персоналом, пациентами, включая вопросы противодействия коррупции, защиты персональных данных, соблюдения прав человека.

Экологическая политика - устанавливает цели по снижению негативного воздействия на окружающую среду, принципы рационального природопользования, обращения с отходами.

Политика в области охраны труда и промышленной безопасности - обеспечивает создание безопасных условий труда, профилактику производственного травматизма.

Более того на предприятии должны быть разработаны соответствующие регламенты и процедуры.

Финансово-экономическая подсистема представляет собой процесс привлечения, распределения и использования денежных средств для достижения

поставленных целей. Традиционно выделяются внешние и внутренние источники финансирования. К внутренним можно отнести чистую прибыль, амортизационные отчисления, внутренние резервы (оптимизация внутренних процессов, высвобождение денежных средств). Внешние источники финансирования представлены следующими инструментами:

Льготное кредитование. Так ВЭБ.РФ предоставляет финансирование под 3-5% годовых для проектов, соответствующих таксономии устойчивых проектов.

«Зеленые» облигации: В соответствии с Положением Банка России № 706-П от 19.12.2019, фармацевтические предприятия могут осуществлять эмиссию облигаций, средства от размещения которых направляются исключительно на финансирование экологических проектов.

Государственные субсидии и гранты:

- гранты на научные исследования в области создания экологически чистых лекарственных форм;
- субсидии на НИОКР.

Методическая подсистема представляет собой совокупности алгоритмов, инструментов и регламентов, обеспечивающих разработку и реализацию СУР на предприятии.

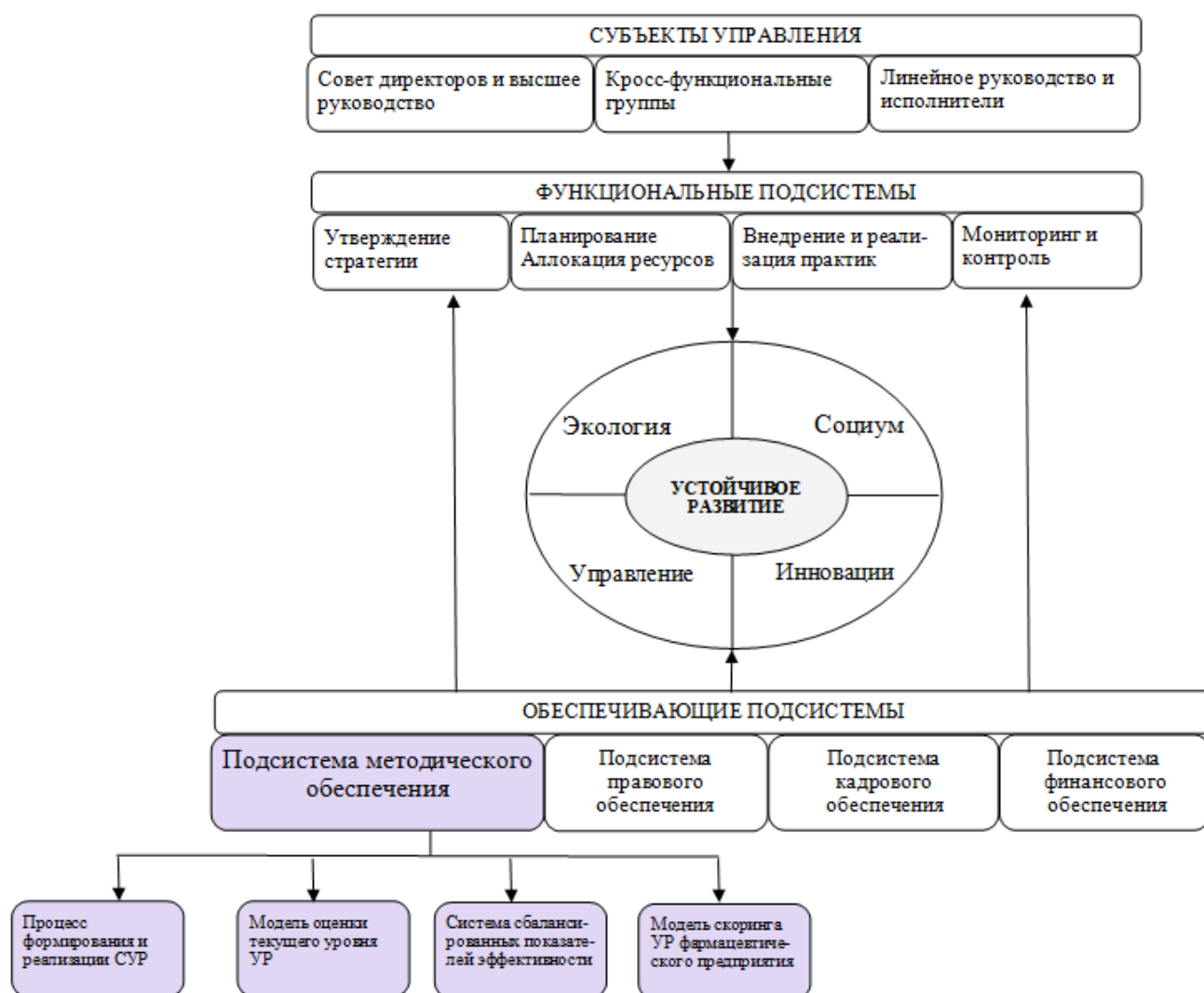


Рисунок 8. Механизм формирования и реализации стратегии УР фармацевтического предприятия.
Составлено автором.

В рамках подсистемы методического обеспечения предложен комплексный методический подход, соответствующий процессу стратегического планирования, который на рисунке 8 выделен цветом:

1. процесс разработки и реализации СУР, состоящий из девяти последовательных этапов;
2. модель оценки текущего уровня УР;
3. систему сбалансированных показателей (ССП) эффективности СУР;
4. модель скоринга УР фармацевтических предприятий.

При этом модель оценки текущего уровня УР и ССП интегрированы в общий процесс формирования и реализации СУР, а модель скоринга является инструментом интегральной оценки на отраслевом уровне.



Рисунок 9. Методический подход к формированию и реализации СУР фармацевтического предприятия.

Составлено автором.

Переход к модели УР – сложный последовательный процесс. Для того, чтобы этот процесс прошел как можно комфортнее и эффективнее для предприятия, без финансовых потерь, следует использовать четкий план действий, который не позволит упустить из внимания важные аспекты.

В данной работе уточнен поэтапный процесс формирования и реализации СУР для фармацевтического предприятия ввиду того, что:

Во-первых, в настоящее время не разработан унифицированный процесс формирования и реализации СУР для фармацевтических компаний. Ни одно из существующих на российском рынке агентств не предлагает методику перехода к устойчивому бизнесу.

Во-вторых, фармацевтические предприятия России имеют низкий уровень УР. Соответственно требуется адаптируемая методика, которая позволит учесть начальный уровень компании, ее ограничения и возможности, а также особенности рынка.

В-третьих, полноценный переход к устойчивости требует системности и полноценной интеграции в бизнес модель, а не набора хаотичных инициатив. Без

разработанного поэтапного алгоритма, компании рискует потратить ресурсы, при этом не получить требуемой отдачи и результатов.

В-четвертых, важно учесть приоритеты компании и отрасли. Можно высадить деревья, переработать тонны бумаги, при этом упустить действительно важные инициативы, такие как, например, обращение с отходами или доступность лекарственных препаратов.

Таким образом, в рамках методической подсистемы разработан поэтапный процесс разработки и реализации СУР фармацевтического предприятия:

Подготовительный этап.

1. Формирование миссии и видения предприятия.

На данном этапе осуществляется пересмотр или формирование новой миссии и видения компании. При их разработке учитывается история компании, сложившиеся традиции и устоявшиеся принципы ведения бизнеса, корпоративная культура, а также предназначение предприятия. Все эти факторы формируют базу для построения новой стратегии. При этом происходит разворот в сторону принципов УР, что отражает нацеленность компании на экологическую и социальную ответственность, экономическую устойчивость, открытость и честность бизнеса.

2. Формирование стратегических целей

Формирование СУР фармацевтического предприятия предполагает постановку стратегических целей, охватывающих все ключевые аспекты деятельности. Традиционно их можно сгруппировать в три блока: экологические, социальные и управленческие цели. Однако, анализ текущих проблем и отраслевых практик, проведенный во второй главе данного исследования, показал, что инновационная составляющая имеет критическое значение для устойчивого развития фармацевтического предприятия и отрасли в целом. Способность к разработке оригинальных препаратов, инновационный потенциал, защита прав интеллектуальной собственности влияют на конкурентоспособность отрасли, её инвестиционную привлекательность и определяют её вклад в достижение целей устойчивого развития в области здоровья населения. В связи с этим выделен

четверной блок стратегических целей – инновационный (И), что обеспечивает более полный учёт факторов долгосрочной устойчивости фармацевтического предприятия. Ниже на рисунке 10 представлены укрупненные цели УР фармацевтического предприятия.



Рисунок 10. Цели в области УР фармацевтического предприятия.
Составлено автором.

При разработке целей УР рекомендуется придерживаться нескольких принципов:

1. Соответствие общим целям компании - новая стратегия и/или ее составляющие не могут противоречить уже установленным глобальным целям компании. Они могут только ее дополнять.
2. Обоснование целесообразности – необходимо, чтобы новая стратегия была действительно полезной и приносила выгоды компании.
3. Системность и целостность - стратегия должна быть интегрирована во все бизнес-процессы компании и структуры. Подход к построению стратегии должен быть всеобъемлющим. Задачи не должны конкурировать между собой.
4. Баланс интересов – стратегия должна учитывать и гармонизировать интересы всех заинтересованных сторон компании: акционеров, совета

директоров, сотрудников, клиентов, партнеров, поставщиков, государства и пр. Ни одна из сторон не должна оказаться в проигрыше.

5. Поэтапное внедрение – разбивка всего процесса внедрения стратегии на логические блоки или этапы. Действия должны происходить последовательно, где каждый шаг имеет свою цель и результат. На каждом этапе должно осуществляться грамотное распределение ресурсов, а также контроль исполнения задач. Такой подход позволит наиболее эффективно пройти процесс трансформации.

6. Прозрачность – своевременное и полноценное раскрытие информации. Данный подход обеспечит высокий уровень доверия со стороны всех стейкхолдеров компании, а также поможет находиться в открытом диалоге с заинтересованными сторонами.

При постановке целей можно воспользоваться методом – SMART. То есть цели должны быть: конкретными, измеримыми, достижимыми, релевантными и ограниченными во времени. Таким образом цели должны быть не только амбициозными, но и достижимыми, управляемыми и понятными всем участникам процесса. Для визуализации можно использовать метод «Дерево целей».

В результате первого этапа должно быть сформировано новое видение, определены приоритетные направления деятельности и цели компании с учетом принципов УР.

Этап сбора данных и проведения оценки.

3. Оценка внешней среды фармацевтического предприятия

На данном этапе специалисты компании должны определить, что происходит на рынке, какие актуальные тенденции и требования, как компании-конкуренты работают в области УР. То есть получить общее видение того, что происходит на рынке и каким образом это может повлиять на компанию. Здесь можно выделить следующие шаги:

а) Сбор необходимых данных.

б) Анализ трендов УР.

Специалистам компании, которая только начинает свой путь трансформации необходимо глубоко понимать всю систему устойчивого развития, быть в курсе

всех актуальных событий, тенденций и новостей для внедрения действительно важных инициатив.

в) Изучение законодательства и требований кредиторов и инвесторов в области УР.

Как отмечалось ранее, за последние годы наблюдается ужесточение законодательных требований в области УР, то есть зная актуальные требования, компания может избежать штрафных санкций и штрафов. Однако, не стоит забывать, что здесь речь идет не только про наказания, но и возможности: как государство поддерживает инициативы УР, какие бонусы может получить компания.

Основные законы и нормативные акты РФ в сфере УР раскрыты при описании нормативно-правовой обеспечивающей системы механизма формирования и реализации СУР.

г) Изучение рекомендаций по раскрытию информации.

Важно на самых начальных этапах ознакомиться со стандартами и рекомендациями по раскрытию информации. Данная информация поможет сориентироваться, на какие аспекты требуется уделить особое внимание.

Основные российские стандарты по раскрытию информации:

- Методические рекомендации Минэкономразвития по подготовке отчетности об устойчивом развитии.
- Рекомендации Банка России по раскрытию ПАО нефинансовой информации.
- Базовые индикаторы результативности РСПП.
- Рекомендации Банка России по раскрытию финансовыми организациями информации в области устойчивого развития», составленные Банком России.
- Рекомендации Банка России по разработке методологии и присвоению ESG рейтингов.

Основные зарубежные стандарты по раскрытию информации:

- GRI - Глобальной инициативы по отчетности (Global Reporting Initiative;

- SASB - стандарты отчетности в области устойчивого развития (Sustainability Accounting Standards Board), который сейчас стал частью фонда IFRS;
- TCFD - Рабочая группа по раскрытию финансовой информации, связанной с климатом (Task Force on Climate-related Financial Disclosures).

д) Диалог с заинтересованными сторонами (stakeholder dialogue).

По мнению автора, это очень недооцененная практика. Так, компания «Норникель» перед разработкой стратегии организовала встречу со своими стейкхолдерами, которые выделили желаемые области раскрытия информации. Результаты оказались следующими: на первое место был поставлен аспект «климат и экология», а на второе – «информационная безопасность», что отличалось от первоначальных представлений менеджмента компаний «Норникель».

Таким образом, именно заинтересованные стороны компании могут подсветить моменты, которые ранее не были взяты во внимание, но являющиеся важными для окружающих.

В менеджменте при работе с заинтересованными сторонами очень популярна практика – карта заинтересованных сторон (рисунок 11).



Рисунок 11. Карта заинтересованных сторон.

Источник [171].

По вертикали отмечается степень влияния, по горизонтали – интерес. Данная карта наглядно демонстрирует, интересам каких сторон требуется отвечать в первую очередь.

е) Оценка практик российских и зарубежных фармацевтических компании - бенчмаркетинг.

Практика коллег поможет избежать ошибок и неприятного опыта, покажет наиболее успешные и эффективные кейсы. Актуальные практики были рассмотрены во второй главе данной работы.

Безусловно также на данном этапе необходимо проанализировать экономическую и политическую ситуацию, и оценить насколько велико влияние данных факторов на предприятие.

В результате первого этапа должно сформироваться понимание внешних тенденций, требований и критериев, по каким оценивают компанию и ее уровень УР, какие решения уже внедряются компаниями конкурентами. То есть появится видение внешней среды: какие существуют рамки и возможности.

1. Оценка внутренней среды фармацевтического предприятия

Важнейший этап, которые должен показать, на каком уровне сейчас находится компания и какие у нее «внутренние рамки», насколько она готова к внедрению новых инициатив. После сбора всех необходимых данных, требуется осуществить следующие шаги:

а) Сбор данных.

б) Оценка текущего уровня УР предприятия.

Данный шаг крайне важен для дальнейшего формирования стратегии устойчивого развития. Возможно, в компании уже осуществляется ряд мероприятий, которые можно отнести к СУР, однако они носят фрагментальный характер. Для оценки текущего состояния автором предложена модель оценки уровня устойчивого развития, которая детально раскрыта во втором параграфе 3 главы данной работы. Данная модель позволяет оценить уровень проработанности и системности инициатив в четырех ключевых блоках, которые отвечают целям

стратегии устойчивого развития: экологическом, социальном, управленческом и инновационном. Результатом оценки является профиль УР. Он отражает текущий уровень инициатив по каждому направлению, а также выявляет слабые места, требующие особого внимания.

в) Оценка кадрового потенциала.

На данном этапе осуществляется комплексная оценка кадрового потенциала предприятия, так как он является одним из ключевых факторов реализации стратегии устойчивого развития. Особое внимание уделяется анализу уровня профессиональной квалификации персонала, наличию компетенций, необходимых для внедрения инновационных технологий, цифровых решений и практик УР.

Здесь важно проанализировать, насколько сотрудники готовы менять вектор развития на устойчивое развитие. Ведь это не только про стратегию и действия, это и про корпоративную культуру, поведение сотрудников, их ценности и взгляды. Поэтому важно оценить лояльность сотрудников к данной теме и их готовность к изменениям. Для этого можно провести небольшое тестирование, примеры вопросов ниже:

- Знаете ли вы что такое устойчивое развитие предприятия, какие основные принципы?
- Как вы считаете, актуальна ли данная тема для фармацевтической отрасли?
- Как вы считаете, каким образом внедрение принципов устойчивого развития может повлиять на конкурентоспособность компании?
- Хотели бы вы принимать участие в таких инициативах?
- Как вы считаете, какой аспект наиболее актуален для компании в данный момент: экологический, социальный, управленческий или инновационный?
- Если компания будет внедрять новые проекты, как вы отнесетесь к изменениям?
- Что может помешать вам активно включиться в новые инициативы?

- Какие инициативы в области устойчивого развития актуальны лично для вас?

г) Оценка организационной структуры.

Далее, необходимо проанализировать особенности организационной структуры, а именно: как выстроены процессы коммуникации, как распределяются функции, насколько быстро исполняются поручения и внедряются изменения. В зависимости от сложности структуры требуется либо создание отдельного отдела, либо создание проектной группы. Важно помнить, что инициативы в области устойчивого развития в конечном итоге затронут все структурные подразделения компании, поэтому каждому отделу/комитету/дивизиону требуется свой план, но при этом централизованное управление. СУР затронет все бизнес структуры.

д) Оценка финансового состояния компании.

Значимый шаг, так как внедрение изменений требует финансовых ресурсов. Поэтому на данном этапе необходимо провести финансовый анализ состояния предприятия с целью определения его устойчивости, возможности финансирования реализации стратегии устойчивого развития предприятия.

е) Оценка уровня инновационного потенциала.

Осуществляется анализ способности компании к разработке и внедрению инновационных решений. Оценивается уровень развития НИОКР, наличие научных компетенций, технологическая база, опыт создания оригинальных препаратов, а также готовность к внедрению цифровых и «зелёных» технологий. Результаты оценки позволяют определить потенциал компании к качественной трансформации.

ж) Оценка рисков фармацевтического предприятия

Риски устойчивого развития предприятия отличаются от стандартных финансовых рисков, но могут оказать существенное влияние на компанию и повлечь за собой различного рода потери. Они могут привести к штрафам, приостановке операционной деятельности из-за указания регулятора, серьезному

репутационному ущербу, потере доверия со стороны клиентов, и как следствие снижению конкурентоспособности.

Безусловно, определенные риски рассматривались в традиционном риск менеджменте как часть стратегических или операционных рисков. Примером могут являться кадровые риски, риски кибербезопасности. Однако у рисков УР также есть свои особенности, более того они уникальны для каждой отрасли и каждой конкретной компании.

Ниже приведены примеры рисков в области УР фармацевтического предприятия:

- риск биоопасных отходов;
- риск выбросов лекарственных препаратов в окружающую среду;
- репутационные риски (неэтичное продвижение лекарственных препаратов);
- риск нарушения прав пациентов (побочные эффекты);
- риски в цепочке поставок, особенно в условиях санкций и логистических ограничений;
- риск патентных разбирательств;
- риски ужесточения законодательных требований и пр.

Каждая компания самостоятельно определяет риски. Также важно не только определить риски, но и оценить степень их влияния на предприятие. Для наглядности также можно воспользоваться картой рисков. Пример представлен на рисунке 12.

По вертикальной оси отмечается вероятность наступления риска, по горизонтальной – степень влияния или урона, то есть критичность последствий [61].



Рисунок 12. Шаблон карты рисков.

Источник [61]

В результате этапа анализа и оценки внешней и внутренней среды предприятия, должно сформироваться понимание возможней и точек роста, а также рисков и ограничений УР, с учетом которых строится стратегия фармацевтического предприятия.

Этап планирования.

2. Формирование стратегических альтернатив.

Имея сформулированное видение и миссию предприятия, а также выводы по результатам анализа внешней и внутренней среды формируется ряд альтернативных вариантов реализации СУР предприятия и достижения поставленных целей. Так как СУР многогранна, охватывает экологическое, социальное, инновационное, экономическое и управленческое направления, есть множество способов и вариантов достижения поставленных целей. Здесь важно, чтобы они не противоречили друг другу, чтобы, к примеру достижение экономических целей не ущемляли социальные или экологические цели. Отбор наиболее приоритетных и актуальных альтернатив производится посредством метода экспертных оценок.

Далее необходимо определить соответствие выбранных альтернатив поставленным стратегическим целям, миссии и видению. В случае, если не удастся найти ни одной альтернативы по достижению поставленных целей, необходимо

вернуться на этап постановки целей и пересмотреть их с учетом определенных на предыдущем этапе возможностей и рисков. В случае соответствия, можно переходить к следующему шагу – планирование.

3. Разработка стратегического плана.

1. Определение мероприятий. Исходя из выбранных направлений, целей и приоритетов, требуется разработать конкретный план действий для всех структур компании.

2. Установка сроков – каждое мероприятие должно иметь определенные сроки выполнения.

3. Назначение ответственных лиц и коммуникаций – важнейший элемент планирования, при котором в компании распределяются роли и определяются основные правила коммуникации.

4. Определение системы сбалансированных показателей эффективности – они могут быть индивидуальны для каждой конкретной компании, в зависимости от ее текущего уровня УР, однако в третьем параграфе 3 главы данной работы предложены показатели эффективности для фармацевтических компаний России.

5. Утверждение плана управления рисками. Безусловно, любой проект имеет свои риски. С точки зрения менеджмента и управления проектами данный аспект очень важен при планировании – требуется, чтобы каждый член команды понимал, как действовать в случае наступления того или иного риска.

5. Утверждение финансового плана. В зависимости от выбранных мероприятий устанавливается бюджет на их реализацию. Определять его требуется с учетом рисков.

На данном этапе компанию вновь нужно рассматривать через призму цепочки создания стоимости. На каждом этапе бизнес-процесса можно определить мероприятия для повышения устойчивости компании или выделить уже готовые решения, которые достаточно масштабировать.

Результатом этапа «планирование» является готовый составленный план мероприятий, с утвержденными сроками, исполнителями, ключевыми показателями эффективности и выделенным бюджетом.

Этап реализации.

4. Реализация стратегического плана.

При переходе к реализации плана необходимо обновить внутренние регламенты и порядок проведения процедур для их соответствия новым целям.

Далее требуется вовлечь и обучить сотрудников, чтобы каждый понял глубинный смысл и выгоды нововведений и смог качественно осуществить свою работу.

5. Мониторинг и контроль.

На данном этапе происходит сбор данных, анализ промежуточных результатов, контроль достижения поставленных целей. Здесь также важна обратная связь от сотрудников: с какими трудностями они столкнулись на пути к достижению поставленных целей, какие особенности не были учтены и какие корректировки необходимы на данном этапе.

При осуществлении данного этапа предлагается использовать GAP анализ.

В результате имеются данные первого "витка". Уже получен опыт, выделены сильные стороны и определены промахи. Составлен план по корректировке.

Этап раскрытия информации

6. Раскрытие информации.

Одним из необходимых этапов на пути к становлению бизнеса ответственным перед обществом является этап раскрытия информации, которое обеспечивает прозрачность принимаемых решений и их результатов. Формируется система отчетности в соответствии со стандартами, включая экологические, социальные и управленческие аспекты. Отчеты по устойчивому развитию публикуются на корпоративных сайтах. Важно, чтобы информация была достоверной и полной, полностью исключен любой намек на гринвошинг.

Если же по каким-либо причинам компания не готова подготавливать и публиковать полную отчетность, то, как минимум, можно создать тематический раздел на корпоративном сайте и других интернет площадках, где можно было бы публиковать новости по развитию бизнеса в области УР: планы и инициативы, общественные тематические мероприятия, заявления топ лидеров компании,

реагирование на изменения внешних условий, сотрудничество с партнерами в области УР.

Это способствует формированию положительно имиджа компании, повышению доверия со стороны заинтересованных сторон, а также повышению инвестиционной привлекательности. В результате данного этапа информация должна быть раскрыта всем заинтересованным сторонам.

Логическим завершением полного цикла будет являться этап получения обратной связи от заинтересованных сторон. Данный процесс обеспечит диалог между компанией и ключевыми группами влияния – партнеры, клиенты, поставщики, государственные органы, профессиональные сообщества. Также рекомендуется использовать онлайн ресурсы для получения обратной связи.

Общение со стейкхолдерами поможет выявить промахи, сравнить результаты с ожиданиями, и как следствие скорректировать свою деятельность при необходимости. Более того, такой диалог будет способствовать укреплению взаимоотношений.

По завершению последнего этапа компания возвращается на 1 этап, где формируются новые цели и определяются приоритеты.

Схема алгоритма формирования и реализации стратегии устойчивого развития представлена на рисунке 13.

Стоит еще раз отметить, что для четвертого шага «оценка внутренней среды предприятия» автором разработана модель оценки текущего уровня устойчивого развития предприятия, а для 6 этапа автором разработаны ключевые показатели эффективности СУР. Эти инструменты дополняют методическую базу механизма формирования стратегии устойчивого развития фармацевтического предприятия.

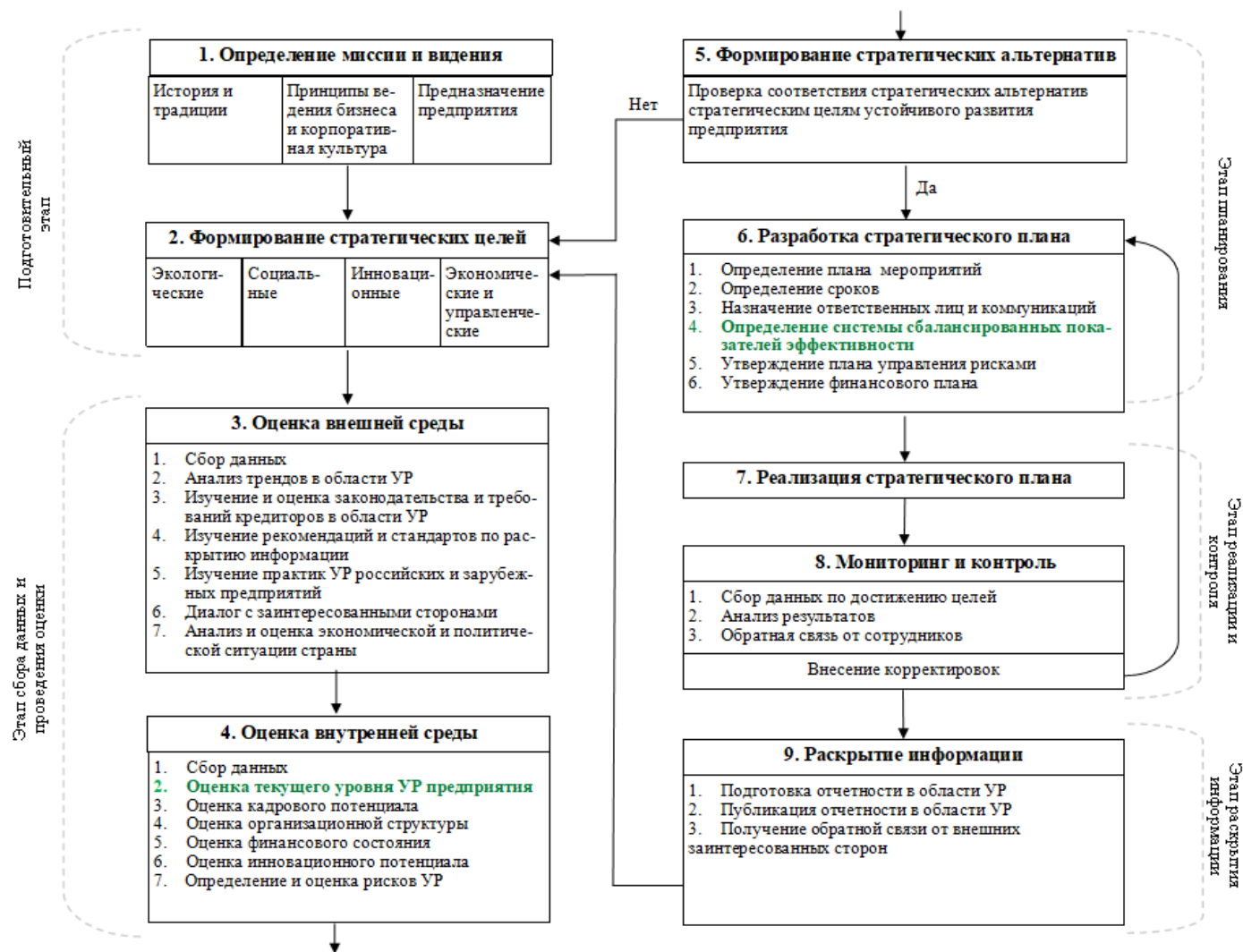


Рисунок 13. Процесс формирования и реализации СУР фармацевтического предприятия.
Составлено автором на основании [95]

3.2. Разработка инструментов оценки: модели оценки уровня устойчивого развития и системы сбалансированных показателей эффективности стратегии устойчивого развития фармацевтического предприятия.

На начальном этапе необходимо произвести оценку текущего уровня устойчивого развития предприятия, то есть определить, в каком положении находится компания, какие у нее возможные точки роста в области УР.

В основе модели уровня УР предложен отраслевой подход, так как каждая отрасль уникальна, и нельзя использовать одни и те же критерии для оценки компаний разных отраслей. Так, к примеру, невозможно поставить в один ряд компании металлургической отрасли и финансовые организации – у них совершенно разная специфика деятельности и различные риски в области УР. Компании металлургической отрасли в большой степени подвержены рискам, связанным с выбросом парниковых газов и экологией, в то время как финансовые компании влияют на экологию косвенно, но имеют серьезные риски в области кибербезопасности. В сельском хозяйстве требуется уделять особое внимание сохранению биоразнообразия, защите прав сотрудников, чья работа зависит от сезона. А нефтегазовый сектор должен позаботиться о декарбонизации, предотвращении утечек и пр.

Так и фармацевтический сектор сталкивается с требованиями, которых нет в других отраслях, включая необходимость обеспечения равного доступа к лекарственным препаратам, особенно в странах с низким и средним уровнем дохода, потребностью внедрения инноваций, растущее давление для контроля в цепочках поставок от начала до конца, а также требования по минимизации воздействия на окружающую среду за счет использования методов зеленой химии [67].

Таким образом, на основании актуальных проблем и вызовов отрасли, тенденций рынка, международных практик была разработана модель для оценки текущего уровня устойчивого развития предприятия, которая включает в себя уникальные критерии для фармацевтической отрасли.

Данный инструмент может быть использован на первоначальном этапе подготовки к трансформации, с целью оценки начального положения компании, так называемой точки «А». Как было отмечено ранее, сотрудники могут не подозревать, что на самом деле в компании уже осуществляются некоторые инициативы в области УР.

Модель включает в себя четыре блока (Е; S; G; I), 28 направлений деятельности в области УР, которые в свою очередь соответствуют установленным стратегическим целям.

Таблица 7. Векторы развития для оценки текущего уровня УР фармацевтического предприятия

Блок	Стратегическая цель	Вектор развития
Экология	Снижение воздействия на атмосферу	Снижение углеродного следа
		Снижение выбросов в атмосферу
	Достижение высокого уровня ресурсоэффективности	Повышение энергоэффективности
		Рациональное водопользование
	Обеспечение экологической безопасности и сохранения экосистем	Снижение отходов
		Обеспечение биоразнообразия
		Обеспечение биобезопасности
Социальная ответственность	Обеспечение благополучия и развития сотрудников	Обеспечение достойного уровня заработной платы
		Обеспечение равенства и инклюзивности
		Обеспечение безопасности труда
		Развитие человеческого капитала
	Достижение высокого уровня ответственности перед пациентами	Обеспечение доступности ЛП
		Обеспечение этики и безопасности клинических исследований
		Обеспечение качества и безопасности ЛП
	Вклад в здоровье общества и этическое взаимодействие	Обеспечение этического маркетинга
		Повышение фармацевтической грамотности
		Участие в благотворительности и социально значимых проектах
Корпорация		Качество корпоративного управления

	Повышение качества корпоративного управления и прозрачности бизнеса	Прозрачность деятельности
		Снижение комплаенс-рисков
	Эффективное управление цепочками поставок	Надежность и устойчивость поставок
	Финансовая устойчивость предприятия	Обеспечение финансовой устойчивости
	Полная интеграция принципов УР в стратегию	Интеграция принципов УР в стратегию
Инновационное устойчивое	Повышение инновационного потенциала и R&D	Развитие инновационного портфеля ЛП
		Развитие научных исследований
	Защита интеллектуальной собственности	Повышение защиты прав интеллектуальной собственности

Составлено автором.

Далее, необходимо произвести оценку уровня внедрения проводимых инициатив по каждому направлению. Чем выше уровень интеграции той или иной инициативы в общую стратегию компании, тем выше балл. Предлагается 5 бальная система оценки:

0 - полное отсутствие практик в рамках данного направления

1- заявление о намерениях

2- разовые инициативы

3- разработаны базовые стратегии/программы/планы

4- интеграция в процессы, системная реализация

5 - высокая зрелость инициатив, встраиваемость в бизнес модель, раскрытие информации

Рассмотрим несколько примеров.

Если компания не ведет никаких практик в области управления выбросами парниковых газов, в таком случае присваивается 0 баллов. Если имеются заявления/ планы по сокращению выбросов парниковых газов, присваивается 1 балл, если имеются несистемные, разовые инициативы – 2 балла, если определена общая стратегия или программа развития в рамках работы с парниковыми выбросами, присваивается 3 балла, при переходе на системный уровень, то есть когда в компании ведутся постоянные мероприятия, направленные на сокращение выбросов, происходит их контроль и учет – 4 балла, и 5 баллов присваивается при

условии полной интеграции в бизнес модель, здесь речь идет о системных действиях, отчетности.

При оценке направления «благотворительные и социально значимые проекты» 0 баллов получит компания, которая никогда не проводила подобные инициативы, 1 балл – если в документах зафиксированы намерения по проведению благотворительности или социальных проектов, 2 балла – при проведении разовых инициатив, к примеру участия в благотворительной акции, 3 балла – когда разработана программа или план мероприятий, 4 балла – постоянной проведение социальных мероприятий, 5 баллов – если компания на постоянно основе проводит и участвует в подобных мероприятиях, контролирует и отчитывается по итогам.

Так как особенностью данной модели является отраслевой подход, в блоки включены уникальные вектора развития, которые особенно важны для оценки деятельности фармацевтических компаний в области устойчивого развития. Более того уникальные векторы разделены на 2 класса в зависимости от уровня значимости. Первый класс - наивысшая значимость, второй класс – высокая значимость.

В блоке экология уникальными векторами развития второго класса являются «снижение отходов» и «обеспечение биоразнообразия». Векторами первого класса является «обеспечение биологической безопасности».

В блоке «социум» уникальными векторами второго класса являются такие направления как: «повышение фармацевтической грамотности» и «благотворительность и социально значимые проекты». А векторами первого класса являются: «обеспечение доступности ЛП», «Обеспечение этического маркетинга», «Обеспечение этики и безопасности клинических исследований» и «качество и безопасность лекарственных препаратов». В блоке «управление» были выделены вектора второго класса «интеграция принципов УР в стратегию» и «прозрачность деятельности». В блоки «инновации» все вектора относятся к первому классу, так как являются критично важными для устойчивого развития фармацевтического предприятия.

Остальные вектора каждого блока применимы к компаниям многих секторов. Они являются стандартными, их можно видеть, в качестве критериев оценки эффективности у многих аналитических агентств.

Далее ввиду того, что уникальные вектора имеют большую значимость при оценке, для них введен повышающий коэффициент, который используется при получении достижения уровня «интеграция в процессы» и «высокая зрелость инициатив». Для векторов первого класса коэффициент равен 1,5, для второго класса– 1,3.

Таблица 8. Бальная система оценки с учетом коэффициентов

Баллы	Коэффициент для общих векторов развития	Коэффициент для универсальных векторов развития 1 класса	Коэффициент для универсальных векторов развития 2 класса
0 - полное отсутствие практик	0	0	0
1- заявление о намерениях	1	1	1
2- разовые инициативы	1	1	1
3- разработаны базовые стратегии/программы/планы	1	1	1
4- интеграция в процессы, системная реализация	1	1,5	1,3
5 - высокая зрелость инициатив, встраиваемость в бизнес модель, раскрытие информации	1	1,5	1,3

Составлено автором.

Таким образом, максимальные значения по каждому критерию представлены в таблице 9.

Таблица 9. Мультивекторная модель оценки уровня УР фармацевтического предприятия – максимальный результат.

	Вектор развития	Балл	Коэффициент	Сумма баллов с учетом коэффициента. (max.)
Экология	Снижение углеродного следа	5	1	5
	Снижение выбросов в атмосферу	5	1	5
	Повышение энергоэффективности	5	1	5
	Рациональное водопользование	5	1	5

	Снижение отходов (U, 2 класс)	5	1,3	6,5
	Обеспечение биоразнообразия (U, 2 класс)	5	1,3	6,5
	Обеспечение биологической безопасности (U, 1 класс)	5	1,5	7,5
Социальный аспект	Обеспечение достойного уровня заработной платы	5	1	5
	Обеспечение равенства и инклюзивности	5	1	5
	Обеспечение безопасности труда	5	1	5
	Развитие человеческого капитала	5	1	5
	Обеспечение доступности ЛП (U, 1 класс)	5	1,5	7,5
	Повышение фармацевтической грамотности (U, 2 класс)	5	1,3	6,5
	Обеспечение этического маркетинга (U, 1 класс)	5	1,5	7,5
	Обеспечение этики и безопасности клинических исследований (U, 1 класс)	5	1,5	7,5
	Обеспечение качества и безопасности ЛП (U, 1 класс)	5	1,5	7,5
	Участие в благотворительности и социально значимых проектах (U, 2 класс)	5	1,3	6,5
Управление	Качество корпоративного управления	5	1	5
	Надежность и устойчивость поставок	5	1	5
	Снижение комплаенс-рисков	5	1	5
	Интеграция принципов УР в стратегию (U, 2 класс)	5	1,3	6,5
	Финансовая устойчивость	5	1	5
	Прозрачность деятельности (U, 2 класс)	5	1,3	6,5
Инновации	Развитие инновационного портфеля (U, 1 класс)	5	1,5	7,5
	Развитие научных исследований (U, 1 класс)	5	1,5	7,5
	Повышение защиты прав интеллектуальной собственности (U, 1 класс)	5	1,5	7,5
	ИТОГО			159

Составлено автором

Результат оценки рассчитывается по формуле:

$$\sum I_{ур} = k * b$$

Где: $I_{ур}$ – индекс устойчивого развития; b – балл; k – коэффициент.

Максимальный результат составляет 159 баллов.

Используя данную модель, специалисты предприятия могут видеть слабые места и определять приоритетные направления деятельности.

Если компания набирает:

От 107-159 (61-100%) – присваивается высокий уровень УР.

От 54-106 (31-60%) – средний уровень УР.

От 0 – 53 (0-30%) – низкий уровень УР.

Апробация данной модели была проведена на данных двух фармацевтических компаний – американской «Pfizer» и российской ООО «BIOCAD». Для анализа использовались данные официальных отчетов по устойчивому развитию каждой компании за 2024 год. Так компания Pfizer набрала – 148,9 баллов, BIOCAD – 129,4 балла. Результаты проведенного анализа и построенных моделей показывают более зрелый уровень устойчивого развития иностранной компании, однако нельзя не отметить серьезные достижения компании BIOCAD в данной области. В настоящий момент она остаётся единственной компанией России, которая предоставляет полноценный, обширный отчет по устойчивому развитию. В качестве сильных сторон в экологическом блоке стоит отдельно отметить работу с отходами – в 2024 году увеличена доля отходов, переданных на переработку, с 20,8 до 97,3% от общего объема отходов [120]. В социальном блоке – систему подготовки персонала, волонтерское и благотворительные проблемы, а в управленческом – прозрачность деятельности. Также компания ООО «BIOCAD» демонстрирует высокий уровень инновационного развития. Таким образом, по итогам анализа можно сделать вывод о высоком уровне устойчивого развития компании. Стоит отметить, что именно ООО «BIOCAD» является единственной компанией, которая с 2020 г. ежегодно публикует отчеты об устойчивом развитии.



Рисунок 14. Оценка уровня УР компании BIOCAD.
Составлено автором.

Деятельность компании «Pfizer» в области устойчивого развития демонстрирует очень высокий уровень зрелости, данную компанию можно назвать эталоном для фармацевтической области. Принципы УР интегрированы в бизнес модель и контролируются советом директоров. Разработаны разнообразные программы для сотрудников и пациентов, выстроена климатическая стратегия, целью которой является Net Zero, осуществляется работы со всей цепочкой поставок (65% поставщиков с SBTi) [189].



Рисунок 15. Оценка уровня УР компании "Pfizer".

Составлено автором.

При формировании любой стратегии, и как следствие плана мероприятий, требуется назначать ответственных лиц, определить сроки и установить ключевые показатели эффективности. Они будут зависеть от начальной точки компании, выбранных ключевых направлений и приоритетов. Тем не менее, при разработке стратегии требуются общие ориентиры: к чему нужно стремиться, какие показатели учитываются при оценке эффективности деятельности в области устойчивого развития.

Автором разработана система ключевых показателей эффективности по всем четырем направлениям деятельности: экологическому, социальному, управленческому и инновационному. Такая система может использоваться специалистами фармацевтической компании в качестве практического инструмента как на этапе формирования плана мероприятий, так и на этапе оценки эффективности осуществленных мероприятий.

Таблица 10. Система сбалансированных показателей эффективности СУР фармацевтического предприятия.

Направление деятельности	Показатель эффективности	Единица измерения / Расчет
Снижение углеродного следа	Углеродная интенсивность	т CO ₂ -экв/ выручка (млн руб.)
Снижение выбросов в атмосферу	Динамика валовых выбросов загрязняющих веществ	% к предыдущему году
Повышение энергоэффективности	Энергоемкость производства	кВт·ч / ед. продукции
Рациональное водопользование	Удельное водопотребление	м ³ / ед. продукции
Снижение отходов	Динамика доли переработанных и обезвреженных отходов	% к предыдущему году
Обеспечение биоразнообразия	Наличие проектов по сохранению/компенсации воздействия на ООПТ и локальные экосистемы	Да/Нет (или кол-во проектов)
Обеспечение биобезопасности	Соответствие нормам РФ	Кол-во нарушений в ед.
Обеспечение достойного уровня заработной платы	Соотношение средней зарплаты к среднеотраслевой	Средняя заработная плата/ среднеотраслевая зарплата (%)
Обеспечение инклюзивности	Доля сотрудников с ограниченными возможностями	Численность сотрудников с ОВЗ/среднесписочная численность персонала ×100 (%)
Обеспечение безопасности труда	LTIFR (Lost Time Injury Frequency Rate)	Кол-во случаев с потерей трудоспособности / 1 млн чел.-часов
Развитие человеческого капитала	Доля сотрудников, прошедших обучение	Сотрудники, прошедшие обучение/среднесписочная численность персонала ×100 (%)
Обеспечение доступности ЛП	Наличие программ льготного обеспечения. Средний срок вывода препарата (от регистрации до первой отгрузки)	% от портфеля; Месяцы.
Обеспечение этики и безопасности клинических исследований	Отсутствие негативных исходов, связанных с нарушением протокола клинических исследований	% соблюдения протокола
Обеспечение качества и безопасности ЛП	1. Наличие сертификации GMP / ISO 9001. 2. Количество рекламаций на качество (в расчёте на 1 млн упаковок). 3. Своевременность реагирования на сигналы по безопасности (фармаконадзор).	да/нет; рекламации / млн. упаковок (%); % случаев, обработанный в нормативный срок.

Обеспечение этического маркетинга	Количество подтвержденных нарушений этики продвижения (штрафы, жалобы).	Ед.
Повышение фармграмотности	Количество мероприятий/публикаций для врачей и пациентов	Ед. / Охват
Участие в благотворительности и социально значимых проектах	Объём финансирования благотворительных и социально значимых проектов	% от выручки
Совершенствование корпоративного управления	Доля независимых директоров в Совете директоров	%
Прозрачность деятельности	Наличие нефинансовой отчетности	Да/Нет
Снижение комплаенс-рисков	Количество выявленных нарушений/случаев коррупции	Ед.
Управление цепочками поставок	Доля ключевых поставщиков, прошедших аудит УР	%
Поддержание оптимальной долговой нагрузки	Чистый долг/ EBITDA	Ед.
Обеспечение ликвидности	Коэффициент текущей ликвидности	Ед.
Рост выручки	Среднегодовой темп роста выручки (CAGR)	%
Интеграция принципов УР в стратегию	Наличие комитета и утвержденной политики в области УР	Да / Нет
Развитие инновационного портфеля	Доля инновационных/ биотехнологических препаратов в выручке	% от выручки
Развитие научных исследований	Инвестиции в R&D	в абсолютном выражении и в % от выручки
Повышение защиты прав интеллектуальной собственности	Количество патентных споров / результативность патентной защиты	Ед./ доля выигранных дел (%)

Составлено автором.

3.3. Разработка модели скоринга устойчивого развития фармацевтических предприятий.

Как было отмечено ранее, в настоящее время в России отсутствуют отраслевые ESG рейтинги. Данная модель – является также первой попыткой комплексной систематизации ключевых направлений устойчивого развития

именно для фармацевтической отрасли России. Её разработка происходила с учетом всех современных моделей ESG рейтингов, отраслевых особенностей и тенденций. Поэтому она может быть полезной не только для фармацевтических компаний, но и для государственных органов, аналитических агентств, исследовательских центров.

Модель сочетает в себе универсальные критерии, которые подходят для многих отраслей, и уникальные критерии, учитывающие специфику отрасли. В отличие от предыдущих разработанных инструментов она состоит из трех разделов, которые в свою очередь разделены на блоки. Каждый блок имеет свою систему показателей.

В большинстве блоков оценивается: наличие разработанной стратегии/программы/плана действий, полученные результаты, система управления рисками и раскрытие информации, однако в отдельных блоках могут присутствовать не все вышеперечисленные аспекты.

Модель скоринга УР фармацевтических предприятий включает в себя 3 традиционных раздела: экология, социум, управление.

Раздел экология состоит из 7 блоков:

- Выбросы парниковых газов
- Выбросы в атмосферу
- Водопользование и сбросы в водоемы
- Образование и переработка отходов
- Энергопотребление
- Биоразнообразие
- Биологическая безопасность

БЛОК: Выбросы парниковых газов

Данный блок является стандартным, присутствует в различных моделях оценки эффективности деятельности в области УР компании или государств. Здесь оценивается политика компании в области сокращения выбросов парниковых газов: считает ли компания показатели, разработаны ли мероприятия по

сокращению выбросов, как управляет рисками и отчитывается ли перед обществом. Выделены следующие показатели:

1. Динамика по валовым значениям выбросов парниковых газов по сравнению с базовым годом (по score 1,2,3);
2. Динамика по удельным значениям выбросов парниковых газов к выручке по сравнению с базовым годом (по score 1,2,3);
3. Наличие стратегии/программы/плана в области сокращения выбросов парниковых газов;
4. Управление рисками выбросов парниковых газов;
5. Раскрытие информации по выбросам парниковых газов.

Для всех отраслей промышленности это достаточно важный показатель, особенно если учесть стремление страны стать углеродной нейтральной к 2060 году. В наилучшем случае стоит стремиться оценивать выбросы по всем 3 охватам. Меры по сокращению выбросов парниковых газов для фармацевтических компаний представлены во 2 главе.

БЛОК: Выбросы в атмосферу

Данный блок также является стандартным, присутствует в различных моделях оценки эффективности деятельности в области УР компании или государств. Оценивается политика компании в области сокращений выбросов в атмосферу. Предлагается использовать следующие показатели:

1. Динамика по валовым значениям выбросов загрязняющих веществ в атмосферу по сравнению с базовым годом;
2. Динамика по удельным значениям выбросов загрязняющих веществ в атмосферу к выручке по сравнению с базовым годом;
3. Соответствие нормативам РФ по выбросам загрязняющих веществ (ПВД) в атмосферу. Здесь стоит пояснить, что нормы ПВД разрабатываются для каждого конкретного производственного предприятий и утверждаются Росприроднадзором. Данный показатель отражает, имеют ли за у компании

зафиксированные ПВД, ведется ли их учет и соответствуют ли они зафиксированным нормам;

4. Наличие стратегии/программы/плана в области сокращения выбросов загрязняющих веществ в атмосферу;
5. Управление рисками в сфере выбросов загрязняющих веществ в атмосферу;
6. Раскрытие информации по выбросам загрязняющих веществ в атмосферу.

БЛОК: Водопользование и сбросы в водоемы

Данный блок является стандартным, присутствует в различных моделях оценки эффективности деятельности в области УР компании или государств. Он оценивает, как компания использует водные ресурсы. Представлены следующие показатели:

1. Динамика по общему объему водопользования сравнению с базовым годом;
2. Динамика по удельным значениям водопользования к выручке по сравнению с базовым годом;
3. Соответствие нормативам РФ по нормам выбросов в водоемы (НДС). Нормы НДС также, как и ПВД, разрабатываются для каждого конкретного производственного предприятия и утверждаются Росприроднадзором. Данный показатель отражает, имеют ли за у компании зафиксированные НДС, ведется ли их учет и соответствуют ли они зафиксированным нормам. Фармацевтический компании также обязаны проводить очистку сточных вод ввиду того, что в них после использования могут содержаться химикаты и активные элементы;
4. Наличие стратегии/программы/плана по сокращению водопользования;
5. Управление рисками в сфере водопользования и выбросов в водоемы;
6. Раскрытие информации по водопользованию и выбросам в водоемы.

БЛОК: Образование и переработка отходов

Следующий блок отражает систему обращения с отходами. С одной стороны, он является универсальным для компаний всех отраслей промышленности, с другой, так как он имеет особую важность для фармацевтики, в данной работе он выделен как уникальный. Это обусловлено тем, что фармацевтические предприятия имеют дело с опасными отходами, что требует особого контроля. Присутствуют отходы, которые можно переработать. К таковым относятся: пластик, пленка, логистические контейнеры – все то, что не соприкасалось с активными веществами. Однако есть большой процент отходов, которые необходимо обезвредить перед утилизацией. Большим плюсом для компании является отдельный сбор отходов, сотрудничество только с лицензированными переработчиками и мероприятия по снижению уровня отходов.

Таким образом, в данном блоке используются следующие показатели:

1. Динамика по валовым значениям образования отходов по сравнению с базовым годом;
2. Динамика по удельным значениям образования отходов к выручке по сравнению с базовым годом;
3. Система обращения с опасными отходами. Здесь идет речь о медицинских отходах класса Г (токсикологически опасны) и класса Д (радиоактивных), которые требуют особых условий утилизации. В большинстве случаев самой утилизацией занимаются специальные лицензированные компании. Задача фармацевтического предприятия: собрать, обеспечить правильное хранение и маркировку, передать лицензированным переработчикам. Наличие открытой и прозрачной системы работы, сотрудничество с сертифицированными предприятиями является необходимостью.
4. Наличие стратегии/программы/плана по сокращению отходов;
5. Управление рисками в области образования отходов и их переработки;
6. Раскрытие информации по образованию и переработке отходов.

БЛОК: Энергопотребление

Блок «энергопотребление» является универсальным, применим для многих промышленных компаний различных секторов. В данном блоке оценивается уровень энергопотребления и использование компанией возобновляемой энергии. Стоит отметить, что фармацевтика является одной из самых энергоемких отраслей, так как требуется огромное количества различного оборудования: от вентиляции и поддержания климат контроля, до очистки воды и сжатия воздуха.

Также в настоящее время все больше крупных международных корпорации переходят на возобновляемые источники энергии. Примерами могут выступать такие компании как Roche, Novartis, AstraZeneca. Таким образом, использование энергоэффективного оборудования и переход на зеленые источники энергии является одним из способов снижения издержек и избежание рисков.

Предложены следующие показатели для оценки:

1. Динамика по валовым значениям энергопотребления по сравнению с базовым годом;
2. Динамика по удельным значениям энергопотребления к выручке по сравнению с базовым годом;
3. Наличие возобновляемых источников энергии;
4. Наличие энергоэффективных технологий/ оборудования;
5. Стратегия/программа/план по сокращению энергопотребления и эффективному использованию энергии;
6. Управление рисками в сфере энергопотребления;
7. Раскрытие информации по энергопотреблению.

БЛОК: Биоразнообразие

Данный блок применим к многим секторам, но так как имеет особое значение для фармацевтики, он был выделен как уникальный. Дело в том, что хоть и на законодательном уровне не закреплено обязательство проводить оценку воздействия на локальные системы, это может послужить хорошей практикой УР для фармацевтических компаний в силу работы с опасными химическими

элементами и биоактивными веществами. Компании должны оценивать, каким образом они влияют на различные экосистемы.

В данном блоке выделены показатели:

1. Стратегия/программа/план по поддержанию биоразнообразия (или замещению ресурсов);
2. Оценка воздействия на локальные экосистемы (ОВОС);
3. Отсутствие деятельности на территории ООПТ (особо охраняемых природных территориях);
4. Управление рисками в сфере воздействия на биоразнообразие;
5. Раскрытие информации по поддержанию биоразнообразия.

БЛОК: Биологическая безопасность

Последним блоком раздела «экология» является «биологическая безопасность», который является уникальным и важнейшим для компаний фармацевтической отрасли. Он всецело оценивает работу системы биологической безопасности, системы обращения с особо опасными веществами, управление просроченными препаратами и пр. Ошибки, допущенные в области биологической безопасности, любые утечки, могут привести к заражению сотрудников, загрязнению окружающей среды, и представляют реальную угрозу для людей. Более того, в России действуют жесткие законы в области обеспечения биологической безопасности. Поэтому компании обязаны соответствовать самым высоким стандартам во избежание создания серьёзных угроз и штрафов. Данным блок оценивается по следующим показателям:

1. Наличие разработанной системы биологической безопасности. Данный показатель подразумевает собой наличие классификации зон по уровням биологической безопасности (BSL), СИЗ, обучение персонала;
2. Соответствие нормам РФ в области биологической безопасности. В том числе: ФЗ №52 «о Санитарно-эпидемиологическом благополучии населения», Инструкции по работе с инфекционными и токсикологически опасными веществами, правилам СанПин;

3. Использование зеленой химии. Что уже является хорошей практикой УР международных фармацевтических компаний: применение безвредных растворителей, уменьшение количества этапов синтеза, использование катализаторов, снижение энергозатрат в химических реакциях;
4. Стратегия/программа/план по управлению выбросами лекарственных средств в окружающую среду. Здесь речь идет о медицинских отходах классов Б и В (эпидемиологически опасные и чрезвычайно эпидемиологически опасные соответственно), которые требуют строгих мер по обеззараживанию и утилизации;
5. Стратегия/программа/план по сбору и уничтожению неиспользованных и просроченных лекарственных средств. В России такая практика еще не распространена, она только зарождается с опорой на зарубежный опыт. Проблема заключается в том, что население массово выбрасывает просроченные или не использованные лекарственные препараты в мусор или смывает в канализацию. Это приводит не только к загрязнению воды (в том числе антибиотиками) и нарушению экосистем (особенно водных), но и к развитию антимикробной устойчивости (AMR), а также повышенному риску отравлений у детей и животных.
6. Управление рисками в области биологической безопасности;
7. Раскрытие информации по результатам обеспечения биологической безопасности.

Далее, переходим к социальному разделу. Как было отмечено ранее в данной работе, одной из тенденций последних лет в области УР является смещение фокуса на социальный фактор. Это касается прежде всего, ответственного отношения бизнеса к своим сотрудникам, обеспечение стабильности и социальной защиты, а также взаимодействие с окружающей социальной средой: партнерами, поставщиками, сообществами, органами власти и пр.

В социальном разделе выделено 8 ключевых блоков.

БЛОК: Сотрудники: оплата труда, мотивация и поддержка.

Данный блок является универсальным, используется во многих моделях оценки эффективности деятельности в области УР. Он анализирует, насколько компания заботится о своих сотрудниках: какой у них уровень заработной платы, какая в коллективе система мотивации и материальной и социальной поддержки. Выделены следующие показатели эффективности деятельности в данном направлении:

1. Наличие внутренних документов, определяющие порядок формирования заработной платы, премий и доплат;
2. Средний уровень заработной платы. Его предлагается сравнивать со средним показателем по отрасли. Чем он выше, тем лучше.
3. Программа добровольного медицинского страхования. Это уже очень известная практика и в настоящее время данная программа имеет особую актуальность для сотрудников.
4. Программы обучения сотрудников. Здесь речь идет, как и о программах, разработанных самой компанией, так и о сотрудничестве с внешними организациями, занимающимися повышением квалификации, развитием «мягких» и «жестких» навыков. В некоторых случаях, развиваемые навыки сотрудников могут быть не связаны напрямую с занимаемой должностью.
5. Программы поддержки сотрудников и их семей. Особо актуально для молодых, малообеспеченных или же многодетных семей: корпоративные кредиты, предоставление жилья, льготные ипотеки. Также к данному показателю можно отнести программы эмоциональной поддержки. Так, к примеру, компания «AbbVie» имеет программу Mental Health First Aid, благодаря которой можно распознать симптомы эмоционального кризиса сотрудников и оказать необходимую помощь.
6. Динамика коэффициента текучести кадров по сравнению с базовым годом;
7. Управление рисками в области привлечения и удержания талантов.

БЛОК: Сотрудники. Равенство и права.

Прежде всего, стоит отметить, что до недавнего время на западе была популярна программа Diversity, Equity, and Inclusion (DEI), однако в 2025 году Д. Трамп ввел ряд законов, упраздняющих её. В России такие изменения восприняли очень положительно - как возвращение к традиционным ценностям и протест либеральным западным тенденциям. Стоит подчеркнуть, что в данном разделе речь идет прежде всего об недопущении дискриминации в корпоративной среде и сохранению прав человека. Такой блок является универсальным для компании любой отрасли. Оцениваются следующие показатели:

1. Политика в области деловой этики и соблюдении прав человека;
2. Инклюзивная культура: обеспечение трудовых прав граждан с инвалидностью, представителей меньшинств и пр. То есть обеспечение равных условий для всех сотрудников.
3. Возрастной баланс. В России определены следующие возрастные группы: молодёжь (15–24 года); взрослые в активном трудоспособном возрасте (25–54 года) и люди предпенсионного возраста (55–64 года). Компания должна стремиться к тому, чтобы были представлены все возрастные группы, и при этом ни одна не превышала 50% от общего количества сотрудников;
4. Соотношение заработных плат мужчин и женщин. Компания должна обеспечить равный уровень оплаты вне зависимости от пола сотрудника. Хорошим результатом является, если средняя заработная плата женщин составляет более 90 % средней заработной платы мужчин на аналогичных позициях. То есть разрыв может составлять не более 10%.
5. Наличие механизмов регулирования на случаи нарушения прав человека и равенства;
6. Управление рисками в области прав человека и равенства;
7. Раскрытие информации по результатам стратегии/программы по поддержанию равенства.

БЛОК: Безопасность труда

Данный блок является универсальным. Однако в силу того, что некоторые фармацевтическое производства действительно могут быть опасны для сотрудников, ему стоит уделить особое внимание. Блок состоит из 8 показателей.

1. Наличие программы в сфере охраны труда и промышленной безопасности;
2. Наличие подразделения/службы по охране труда и обеспечению безопасности;
3. Наличие случаев травматизма на производстве;
4. Наличие несчастных случаев на производстве;
5. Наличие профессиональных заболеваний;
6. Наличие сертификации системы охраны труда. Здесь речь идет про систему менеджмента охраны труда (ISO 45001, ГОСТ Р ИСО 45001–2020).
7. Штрафы в области охраны труда;
8. Управление рисками в области безопасности труда.

БЛОК: Обеспечение доступности лекарственных препаратов

Один из ключевых блоков для фармацевтических компаний, является уникальным. Как было отмечено во второй главе данной работы, именно обеспечение доступности лекарственных препаратов для населения является одной из приоритетных задач. Показатели этого блока оценивают мероприятия, направленные на выполнение данной задачи. Здесь речь идет о ценообразовании, инвестициях и о стратегиях компаний по отношению к отдаленным регионам страны.

1. Многоуровневые стратегий ценообразования в различных социально-экономических сегментах. В мировой практике такие стратегии применяются крупными фармацевтическими производителями для разных сегментов рынка (беднейшие страны/развитые и развивающиеся). То есть компании учитывают платежеспособность населения при выстраивании системы ценообразования. В России такой подход реализуется посредством гос. закупок и льготных программ, однако в коммерческом секторе он пока-что не применяется. Но учитывая разницу экономического положения различных

регионов нашей страны, такая практика действительно демонстрирует обществу социальную ответственность бизнеса.

2. Наличие стратегии/программы/плана по обеспечению доступности лекарственных препаратов в отдаленные регионы страны. Здесь речь идет про физическую доступность лекарственных препаратов. Чтобы необходимые медикаменты можно было купить в любом регионе, даже самом отдаленном.
3. Динамика инвестиций в разработку новых способов лечения, повышения качества жизни пациентов. Именно посредством инвестирования в НИОКР можно встать на путь устойчивой инновационной трансформаций и обеспечить производство качественных оригинальных препаратов, развитие и независимость всей отрасли.
4. Раскрытие информации по программам обеспечения доступности ЛП и повышения уровня жизни населения страны.

БЛОК: Повышение фармацевтической грамотности

Следующий блок «повышение фармацевтической грамотности» является уникальным и важнейшим для фармацевтических компаний. Повышение уровня фармацевтической грамотности направлено на правильное обращение и применение лекарственных препаратов, отказ от длительного самолечения и повышения уровня приверженности к назначенной фармакотерапии.

Многие люди, особенно старшее поколение, любят заниматься самолечением, прибегают к «народным средствам», которые в свою очередь не дают положительного результата. Или же принимают препараты, не ознакомившись как следует с инструкцией. В данной ситуации производители должны позаботиться о читабельности инструкции: например, если целевой аудиторией препарата являются люди старшего поколения, имеет смысл шрифт на инструкции сделать больше. Также зачастую в силу отсутствия знаний особенностей своего организма и здоровья пациенты могут применять ненужные им препараты. Наука идет вперёд, лекарства становятся эффективнее, прием

назначенных врачом медикаментов может ускорить лечение, а в некоторых случаях спасти жизнь.

Более того, многие люди даже не задумываются о правилах утилизации лекарственных препаратов, выкидывая их или сливая в сточные воды, что приводит к повышению устойчивости вирусов и бактерий. В силу вышесказанного повышение фармацевтической грамотности населения является важной задачей всего медицинского сообщества, включая фармацевтические предприятия. В данном блоке присутствует всего два критерия:

1. Наличие собственных информационных ресурсов, где компания могла бы публиковать материалы, направленные на повышения уровня фармацевтической грамотности;
2. Наличие мероприятий по повышению фармацевтической грамотности (семинары и тп), в которых компания приняла участие за отчетный год.

БЛОК: Этика

Данный блок является важным и уникальным для фармацевтической отрасли, оценивает этичность многих направлений деятельности компании. Имеет четыре ключевых показателя:

1. Соблюдение этических правил продвижения продукции. Данный показатель призван оценить маркетинговую стратегию компании. Насколько правдоподобной является реклама, не нарушает ли она закон, какое продвижение использует на рынке, предупреждён ли пациент о побочных эффектах.
2. Безопасность участников клинических испытаний. Все клинические исследования должны проводиться в соответствии с установленными правилами и нормами. Примерами могут являться: GCP (Good Clinical Practice); правила надлежащей клинической практики. (утв. приказом Министерства здравоохранения РФ от 1 апреля 2016 г. N 200н). Также следует помнить про защиту данных пациентов и строгий контроль побочных эффектов.

3. Гуманное отношение к животным. Анализируя данный показатель необходимо прибегнуть к принципам 3R:

Replacement - использование альтернатив животным (клеточные культуры и пр.);

Reduction - сокращение числа животных;

Refinement - уменьшение страданий животных (анестезия, уход, соответствующие условия содержания).

4. Судебные разбирательства в области нарушений патентных прав. Проблема учащения случаев нарушения патентных прав была подробно освещена во второй главе. Патентные войны не только приводят предприятия к финансовым проблемам, но и увеличивают срок выхода лекарственного препарата на рынок. Поэтому предприятия обязаны проявлять ответственность как перед пациентами, так и перед своими «коллегами», обеспечивая здоровую конкуренцию.

БЛОК: Качество и безопасность лекарственных препаратов

Данный блок является уникальным для фармацевтических компаний. Его показатели оценивают качество деятельности фармацевтических предприятий: соответствует ли производство лекарственных средств строгим требованиям качества, безопасности и управляемости процессов на национальном и международном уровнях.

1. Сертификация, соответствие международным стандартам GMP, ЕАЭС и ISO 9001. Показатель оценивает уровень соответствия строгим правилам и требованиям общепризнанных стандартов качества и безопасности.
2. Борьба с фальсификацией и контрафактной продукцией. Показатель оценивает деятельность компании по защите потребителей от поддельных препаратов. Методами защиты могут являться: соблюдение требований обязательной маркировки, плюс разработка собственной системы защиты (специальные коды и пр.), сотрудничество с правоохранительными органами и информирование потребителей о фальсификации.

3. Отслеживание и реагирование на побочные эффекты. Компания отслеживает, анализирует и своевременно реагирует на побочные эффекты, уведомляет регуляторов и принимает корректирующие меры.

БЛОК: Благотворительность и социально значимые проекты

Заключительным уникальным блоком социального раздела является блок «Благотворительность и социально значимые проекты». В нем оценивается некоммерческая деятельность компаний, так как все-таки фармацевтика – социально значимая отрасль, которая влияет на качество жизни населения. Блок имеет 4 ключевых показателя:

1. Пожертвования продукции и взаимодействие с благотворительными организациями и фондами – оценивает социальную вовлеченность компании;
2. Участие в социально значимых проектах. Это могут быть проекты различной направленности: программы скрининга, вакцинации, стипендии для студентов медицинских вузов, аниматоры в больницах, спонсорство в домах престарелых и пр.
3. Программы гуманитарной помощи. В отличие от вышеуказанных проектов, такие программы призваны обеспечить экстренную и срочную помощь, направленную на поддержку пострадавших в чрезвычайных ситуациях.
4. Раскрытие информации в области благотворительности.

Далее переходим к разделу «управление».

Данный раздел посвящен оценке прозрачности и эффективности управления компанией, цепями поставками, рисками, а также соблюдению деловой этики.

Раздел включает в себя 7 блоков, все они являются универсальными, то есть подходят для оценки компании любых секторов.

БЛОК: Совет директоров

Показатели данного блока оценивают структуру, стабильность и эффективность совета директоров, а также прозрачность управления. В блоке оцениваются следующие показатели:

1. Раскрытие информации о совете директоров. В открытом доступе должна быть представлена информация о совете директоров: их состав, компетенции, функции;
2. Наличие в открытом доступе нормативного акта, регулирующего размер, деятельность и структуру совета директоров;
3. Раскрытие информации по вознаграждению членов совета директоров;
4. Стабильность количества членов совета директоров и его структуры. Здесь оценивается стабильность на протяжении 3х лет: изменения в количестве не должны превышать изменения более 2х человек. При этом сохраняются все ключевые компетенции: коммерция, финансы и пр.
5. Раскрытие результатов собраний членов Совета директоров в открытых источниках;

БЛОК: Структура собственности и акционеры

В данном блоке оценивается прозрачность деятельности собственников компании, их структура, баланс интересов и степень контроля. В блоке представлено 5 показателей:

1. Прозрачность структуры собственности и конечных бенефициаров. Структура признается прозрачной, если бенефициары не скрыты за цепочкой других юридических лиц, раскрыты лица и их доли.
2. Наличие публично доступного устава.
3. Наличие локального нормативного акта, регламентирующего общие собрания акционеров в публичном доступ.
4. Раскрытие результатов собраний акционеров и собственников. Отражает насколько компания информирует общественность о принятых стратегических решениях, результатах голосований.

5. Управление рисками, связанные с владельцами организации (конфликт интересов, репетиционный ущерб). Данный показатель оценивает, способна ли компания идентифицировать и контролировать риски, связанные с действиями собственников, что особенно важно для мажоритарных акционеров. Это может быть связано со злоупотреблением контрольного пакета, конфликтом интересов, принятием решений в ущерб долгосрочной стратегии развития.

БЛОК: Стратегическое управление

Следующий блок «стратегическое управление» оценивает наличие разработанной СУР, ее открытость и прозрачность, а также вклад компаний в достижение общенациональных целей. Стоит отметить, что здесь имеется один уникальный показатель для фармацевтической отрасли «Вклад организации по достижению целей Фарма-2030».

1. Стратегия развития компании (включая принципы УР). Комплексная разработанная стратегия является первым шагом на пути к устойчивому развитию бизнеса.
2. Публикация стратегий для заинтересованных сторон. Обеспечивает прозрачность и открытость бизнеса, а также увеличивает лояльность заинтересованных сторон.
3. Публикация результатов по реализации стратегии. Также является инструментом взаимодействия с заинтересованными сторонами, отражает ответственное отношение бизнеса к окружающим.
4. Вклад организации в достижения национальных целей и национальных проектов по устойчивому развитию. Плюсом является, если имеется подтверждение участия в нацпроектах/госпрограммах по устойчивому развитию. То есть здесь оценивается вовлеченность в государственные цели и задачи.
5. Вклад организации по достижению целей стратегии «Фарма-2030». Данный показатель является уникальным для фармацевтических компаний,

оценивает уровень вовлечения компании в достижение целей стратегии «Фарма-2030». Требуется подтверждённый вклад хотя бы по одному направлению.

БЛОК: Управление цепями поставок

Важный блок, который оценивает каким образом компания контролирует и улучшает устойчивость всей цепочки поставок, включая поставщиков и подрядчиков, что является одной из важных задач на пути к устойчивому развитию. Блок включает в себя 4 показателя.

1. Наличие стратегии/программы/плана по работе с поставщиками в области устойчивого развития;
2. Применение требований к поставщикам и подрядчикам. Данный показатель оценивает, предъявляет ли компания к своим подрядчикам и поставщикам требования в области УР. Какое количество действующих партнеров вовлечены в повестку. Ведь настоящая трансформация зависит от всех участников, вовлеченных в процесс создания продукта.
3. Проведения аудита поставщиков и контрагентов. Здесь уже оценивается, каким образом производится системность контроля, отслеживание соблюдения принципов УР. Такой аудит снижает риски нарушения нормативов, и как следствие, минимизирует риски сбоев в цепочке создания ценности.
4. Управление рисками в цепочке поставок. Здесь речь идет о комплексном управлении рисками, связанными со сбоями в цепи поставок.

БЛОК: Деловая этика

Показатели данного блока оценивают соблюдает ли компания этические нормы при взаимодействии с сотрудниками, партнёрами, государством и обществом, управляет ли рисками коррупции и конфликтов интересов. От блока «этика» также зависит репутация компании. Блок включает следующие показатели оценки:

1. Наличие корпоративного кодекса этики, определяющий и регулирующий этическое поведение сотрудников организации;
2. Политика по противодействию коррупции;
3. Наличие внутреннего документа, регламентирующего управление конфликтами интересов;
4. Наличие средств обеспечения анонимности для информаторов, раскрывающих случаи коррупции, нарушения кодекса этики, неконкурентного поведения, конфликтов интересов;
5. Механизмы внутреннего контроля соблюдения этических норм.

БЛОК: Управление рисками

Данный блок оценивает комплексную систему управления рисками: как компания идентифицирует, анализирует и минимизирует риски, которые могут повлиять на финансовое благополучие и устойчивость бизнеса. Управление рисками помогает интегрировать принципы УР в стратегию компании и обеспечивает долгосрочную стабильность.

1. Наличие стратегии/программы/плана управления рисками и внутреннего контроля;
2. Наличие рисков УР в общей системе рисков;
3. Системность управления рисками и внутренний контроль;
4. Раскрытие информации по политике управления рисками.

БЛОК: Раскрытие и полнота информации

Ответственный бизнес должен быть открыт и прозрачен для всех заинтересованных сторон. Поэтому крайне важно публичное раскрытие информации. Практически в каждом блоке есть показать «раскрытие информации». Однако данный блок отдельно включен в раздел управление с целью оценки: а) полноты раскрываемой информации и б) своевременности раскрытия информации. Он включает в себя следующие показатели:

1. Своевременность раскрытия информации в области устойчивого развития.
2. Полнота раскрытия информации в области устойчивого развития.

3. Соответствие нефинансовой отчетности международным и/или национальным стандартам устойчивого развития.
4. Своевременность и полнота предоставления финансовой отчетности. Стоит пояснить, почему данный показатель сюда включён. В первой главе данной работы было представлено объяснение куда делся раздел «экономика» при трансформации теории устойчивого развития в ESG он перешел в раздел управление. Автор считает корректным оставить именно в данном блоке показатель, касающийся финансовой отчетности компании.

Далее в таблице 11 представлены критерии оценки каждого показателя. За каждый показатель можно получить от 0-1 балла. Итого общий бал составляет 112 баллов.

Таблица 11. Модель скоринга УР предприятий фармацевтической отрасли

Раздел	Блок	Показатели	Подпоказатели	Балл
Экология	Выбросы парниковых газов	Динамика по валовым значениям выбросов парниковых газов по сравнению с базовым годом (по Score 1,2,3)	Положительная	1
			На том же уровне	0,5
			Отрицательная	0
		Динамика по удельным значениям выбросов парниковых газов к выручке по сравнению с базовым годом (по Score 1,2,3)	Положительная	1
			На том же уровне	0,5
			Отрицательная	0
		Наличие стратегии/программы/плана в области сокращения выбросов парниковых газов.	Разработана	1
			Не разработана	0
		Управление рисками выбросов парниковых газов	Разработана система управления	1
			Не разработана система управления	0
		Раскрытие информации по выбросам парниковых газов	Информация раскрывается	1

			Информация не раскрывается	0
Выбросы в атмосферу	Динамика по валовым значениям выбросов загрязняющих веществ в атмосферу по сравнению с базовым годом	Положительная	1	
			На том же уровне	0,5
			Отрицательная	0
		Положительная	1	
			На том же уровне	0,5
			Отрицательная	0
	Соответствие нормативам РФ по выбросам загрязняющих веществ (ПВД) в атмосферу	Соответствие нормам	1	
		Несоответствие нормам	0	
	Наличие стратегии/программы/плана в области сокращения выбросов загрязняющих веществ в атмосферу.	Разработана	1	
		Не разработана	0	
	Управление рисками в сфере выбросов загрязняющих веществ в атмосферу	Разработана система управления	1	
		Не разработана система управления	0	
	Раскрытие информации по выбросам загрязняющих веществ в атмосферу	Информация раскрывается	1	
		Информация не раскрывается	0	
Водопользование и сбросы в водоемы	Динамика по общему объему водопользования по сравнению с базовым годом	Положительная	1	
		На том же уровне	0,5	
		Отрицательная	0	
	Динамика по удельным значениям водопользования к выручке по сравнению с базовым годом	Положительная	1	
		На том же уровне	0,5	
		Отрицательная	0	

		Соответствие нормативам РФ по нормам выбросов в водоемы	Соответствие нормам	1
			Несоответствие нормам	0
		Наличие стратегии/программы/плана по сокращению водопользования	Разработана	1
			Не разработана	0
		Управление рисками в сфере водопользования и выбросов в водоемы	Разработана система управления	1
			Не разработана система управления	0
		Раскрытие информации по водопользованию и выбросам в водоемы	Информация раскрывается	1
			Информация не раскрывается	0
	Образование и переработка отходов	Динамика по валовым значениям образования отходов по сравнению с базовым годом	Положительная	1
			На том же уровне	0,5
			Отрицательная	0
		Динамика по удельным значениям образования отходов к выручке по сравнению с базовым годом	Положительная	1
			На том же уровне	0,5
			Отрицательная	0
		Система обращения с опасными отходами	Разработана система управления в соответствии с требованиями	1
			Не разработана система управления в соответствии с требованиями	0
		Наличие стратегии/программы/плана по сокращению отходов	Разработана	1
			Не разработана	0
		Управление рисками в сфере образования отходов и их переработки	Разработана система управления	1
			Не разработана система управления	0

		Раскрытие информации по образованию и переработке отходов	Информация раскрывается	1
			Информация не раскрывается	0
Энергопотребление	Динамика по валовым значениям энергопотребления по сравнению с базовым годом		Положительная	1
			На том же уровне	0,5
			Отрицательная	0
	Динамика по удельным значениям энергопотребления к выручке по сравнению с базовым годом		Положительная	1
			На том же уровне	0,5
			Отрицательная	0
	Наличие возобновляемых источников энергии		Присутствуют на производстве	1
			Отсутствуют на производстве	0
	Наличие энергоэффективных технологий/ оборудования		Присутствуют на производстве	1
			Отсутствуют на производстве	0
	Наличие стратегии/программы/плана по сокращению энергопотребления и эффективному использованию энергии.		Разработана	1
			Не разработана	0
	Управление рисками в сфере энергопотребления		Разработана система управления	1
			Не разработана система управления	0
Биоразнообразие	Раскрытие информации по энергопотреблению		Информация раскрывается	1
			Информация не раскрывается	0
	Наличие стратегии/программы/плана по поддержанию биоразнообразия (или замещению ресурсов)		Разработана	1
			Не разработана	0
			Производится оценка	1

		Оценка воздействия на локальные экосистемы (ОВОС)	Не производится оценка	0
		Отсутствие деятельности на территории ООПТ (особо охраняемых природных территориях).	Полное отсутствие	1
			Частичное присутствие на ООПТ	0
		Управление рисками в сфере воздействия на биоразнообразие	Разработана система управления	1
			Не разработана система управления	0
		Раскрытие информации по поддержанию биоразнообразия	Информация раскрывается	1
			Информация не раскрывается	0
	Биологическая безопасность	Наличие разработанной системы биологической безопасности	Разработана	1
			Не разработана	0
		Соответствие нормам РФ в области биологической безопасности	Соответствие нормам	1
			Несоответствие нормам	0
		Использование зеленой химии	Используется	1
			Не используется	0
		Наличие стратегии/программы/плана по управлению выбросами лекарственных средств в окружающую среду	Разработана	1
			Не разработана	0
		Наличие стратегии/программы/плана по сбору и уничтожению неиспользованных и просроченных лекарственных средств	Разработана	1
			Не разработана	0
		Управление рисками в области биологической безопасности	Разработана система управления	1
			Не разработана система управления	0
			Информация раскрывается	1

Социальная ответственность		Раскрытие информации по результатам обеспечения биологической безопасности	Информация не раскрывается	0
	Оплата труда, мотивация и поддержка. Сотрудники	Наличие внутренних документов, определяющие порядок формирования заработной платы, премий и доплат	Наличие документов, обеспечение прозрачности	1
			Отсутствие документов	0
		Средний уровень заработной платы	Выше среднего значения по отрасли	1
			Ниже среднего значения по отрасли	0
		Программа добровольного медицинского страхования	Присутствует	1
			Отсутствует	0
		Программы обучения сотрудников	Разработаны, осуществляется	1
			Не разработаны	0
		Программы поддержки сотрудников и их семей	Разработана, осуществляется	1
			Не разработана	0
		Динамика коэффициента текучести кадров по сравнению с базовым годом	Отрицательная динамика (сокращение уровня текучести кадров)	1
			Положительная динамика (повышение уровня текучести кадров)	0
		Управление рисками в области привлечения и удержания талантов.	Разработана система управления	1
			Не разработана система управления	0
	Равенство и права. Сотрудники	Политика в области деловой этики и соблюдении прав человека	Разработана, осуществляется	1
			Не разработана	0
		Инклюзивность сотрудников	Соблюдается	1
			Не соблюдается	0
		Возрастной баланс	Соблюдается	1

			Не соблюдается	0
		Соотношение заработных плат мужчин и женщин	Средняя заработная плата женщин на тех же позициях составляет более 90 % средней заработной платы мужчин	1
			Средняя заработная плата женщин на тех же позициях составляет менее 90 % средней заработной платы мужчин	0
		Наличие механизмов регулирования на случаи нарушения прав человека и равенства	Разработаны	1
			Отсутствуют	0
		Управление рисками в области в области прав человека и равенства	Разработана система управления	1
			Не разработана система управления	0
		Раскрытие информации по результатам стратегии/программы по поддержанию равенства	Информация раскрывается	1
			Информация не раскрывается	0
	Безопасность труда. Сотрудники	Наличие программы в сфере охраны труда и промышленной безопасности.	Разработана, осуществляется	1
			Не разработана	0
		Наличие подразделения/службы по охране труда и обеспечению безопасности	Присутствует	1
			Отсутствует	0
		Случаи травматизма на производстве	Отсутствуют за отчетный год	1
			Имеются за отчетный год	0
		Несчастные случаи на производстве	Отсутствуют за отчетный год	1
			Имеются за отчетный год	0
		Случаи профессиональных заболеваний	Ниже отраслевого	1
			Выше отраслевого	0

		Наличие сертификации системы охраны труда	Присутствует	1
			Отсутствует	0
		Штрафы в области охраны труда	Отсутствуют за отчетный год	1
			Имеются за отчетный год	0
		Управление рисками в области безопасности труда	Разработана система управления	1
			Не разработана система управления	0
	Обеспечение доступности лекарственных препаратов. Пациенты	Наличие стратегии/программы/плана по обеспечению доступности лекарственных препаратов в отдаленные регионы страны	Разработана, осуществляется	1
			Не разработана	0
		Многоуровневые стратегий ценообразования в различных социально-экономических сегментах	Разработана, осуществляется	1
			Не разработана	0
		Динамика инвестиций в НИОКР, повышения качества жизни пациентов	Инвестиции присутствуют, положительная динамика	1
			Инвестиции отсутствуют	0
		Раскрытие информации по программам обеспечения доступности ЛП и повышения уровня жизни населения страны	Информация раскрывается	1
			Информация не раскрывается	0
	Повышение фармацевтической грамотности. Общество	Наличие собственных информационных ресурсов с публикацией материалов	Имеются открытые информационные обучающие материалы	1
			Отсутствуют открытые информационные обучающие материалы	0
		Наличие мероприятий по повышению фармацевтической грамотности (семинарах и тп), в которых компания приняла участие за последний год	Имеются	1
			Отсутствуют	0
	Этика. Общество	Соблюдение этических правил продвижения продукции	Не выявлено нарушений законодательства о рекламе и продвижении ЛС за отчетный период	1

			Есть штрафы/предписания/публичные кейсы нарушения	0
		Безопасность участников клинических испытаний	Обеспечена	1
			Выявлены нарушения	0
		Гуманное отношение к животным	Использование принципов 3R	1
			Нарушение принципов 3R или отсутствие подтверждений их применения.	0
		Судебные разбирательства в области нарушений патентных прав	Отсутствуют за отчетный период	1
			Имеются	0
	Качество и безопасность лекарственных препаратов. Пациенты	Сертификация, соответствие международным стандартам GMP, ЕАЭС и ISO 9001	Полное соответствие стандартам. Сертификация имеется	1
			Отсутствие сертификации/несоответствие стандартам	0
		Борьба с фальсификацией и контрафактной продукцией	Осуществляются меры по борьбе с фальсификацией и контрафактной продукцией	1
			Отсутствуют меры по борьбе с фальсификацией и контрафактной продукцией	0
		Отслеживание и реагирование на побочные эффекты	Разработана система отслеживания и реагирования	1
			Отсутствует система отслеживания и реагирования	0
	Благотворительность и социально значимые проекты. Общество	Пожертвования продукции и взаимодействие с благотворительными организациями и фондами	Осуществляются пожертвования, благотворительность	1
			Не осуществляются	0
		Участие в социально значимых проектах	Принимает участие	1
			Не принимает участие	0
		Программы гуманитарной помощи	Разработана, осуществляется	1

Управление			Не разработана	0
		Раскрытие информации в области благотворительности	Информация раскрывается	1
			Информация не раскрывается	0
	Совет директоров	Раскрытие информации о совете директоров	Информация раскрывается	1
			Информация не раскрывается	0
		Наличие в открытом доступе нормативного акта, регулирующего размер, деятельность и структуру совета директоров.	Наличие документов, обеспечение прозрачности	1
			Отсутствие документов	0
		Раскрытие информации по вознаграждению членов совета директоров	Информация раскрывается	1
			Информация не раскрывается	0
		Стабильность количества членов совета директоров и его структуры	Состав и структура стабильны на протяжении 3х лет	1
			Состав и структура не стабильны на протяжении 3х лет	0
		Раскрытие результатов собраний членов Совета директоров	Информация раскрывается	1
			Информация не раскрывается	0
	Структура собственности и акционеры	Прозрачность структуры собственности и конечных бенефициаров	Информация раскрывается	1
			Информация не раскрывается	0
		Наличие публично доступного устава	Устав находится в публичном доступе	1
			Устав отсутствует в публичном доступе	0
		Наличие локального нормативного акта, регламентирующего общие собрания акционеров в публичном доступе	Документ в наличии	1
			Документ отсутствует	0
			Информация раскрывается	1

		Раскрытие результатов собраний акционеров и собственников	Информация не раскрывается	0
		Управление рисками, связанными с владельцами организации (конфликт интересов, репетиционный ущерб и др.)	Разработана система управления	1
			Не разработана система управления	0
	Стратегическое управление	Стратегия развития компании (включая принципы УР)	Разработана, осуществляется	1
			Не разработана	0
		Публикация стратегий для заинтересованных сторон	Публикация в открытом доступе	1
			Публикация отсутствует	0
		Публикация результатов по реализации стратегии	Публикация в открытом доступе	1
			Публикация отсутствует	0
		Вклад организации в достижения национальных целей и национальных проектов по устойчивому развитию	Имеется подтверждённое участие в нацпроектах/госпрограммах по устойчивому развитию	1
			Отсутствует подтверждённое участие в нацпроектах/госпрограммах по устойчивому развитию	0
		Вклад организации по достижению целей Фарма-2030	Подтверждённый вклад хотя бы по одному направлению стратегии «Фарма-2030»	1
			Отсутствует подтверждённый вклад хотя бы по одному направлению стратегии «Фарма -2030»	0
	Управление цепями поставок	Наличие стратегии/программы/плана по работе с поставщиками в области устойчивого развития	Разработана, осуществляется	1
			Не разработана	0
		Применение требований УР к поставщикам и подрядчикам	Требования к поставщикам/подрядчикам закреплены и применяются	1

			Требования к поставщикам/подрядчикам не разработаны и не применяются	0
		Проведения аудита поставщиков и контрагентов	Разработаны и осуществляются программы аудита	1
			Не разработаны и не осуществляются программы аудита	0
		Управление рисками в цепочке поставок	Разработана система управления	1
			Не разработана система управления	0
	Деловая этика	Корпоративный кодекс этики, определяющий и регулирующий этическое поведение сотрудников организации	Разработан кодекс этики	1
			Отсутствует кодекс этики	0
		Политика по противодействию коррупции	Разработана, осуществляется	1
			Не разработана	0
		Наличие внутреннего документа, регламентирующего управление конфликтами интересов	Наличие документа	1
			Отсутствие документа	0
		Наличие средств обеспечения анонимности для информаторов, раскрывающих случаи коррупции, нарушения кодекса этики, неконкурентного поведения, конфликтов интересов	Средства присутствуют	1
			Средства отсутствуют	0
		Механизмы внутреннего контроля соблюдения этических норм	Разработан, применяется	1
			Не разработан	0
	Управление рисками	Наличие стратегии/программы/плана управления рисками и внутреннего контроля	Разработан, применяется	1
			Не разработан	0
		Наличие рисков УР в общей системе рисков	Риски УР присутствуют в общей системе рисков	1

			Риски УР отсутствуют в общей системе рисков	0
		Системность управления рисками и внутренний контроль	Регулярно проводится анализ и управление рисками (с отчётами для руководства/совета директоров)	1
			Отсутствует системность	0
		Раскрытие информации по политике управления рисками	Разработана система управления	1
			Не разработана система управления	0
	Раскрытие и полнота информации	Своевременность и полнота раскрытия информации в области устойчивого развития	Данные о деятельности в области устойчивого развития раскрываются на постоянной основе, полнота информации	1
			Данные о деятельности в области устойчивого развития не раскрываются или раскрываются неполно/нерегулярно	0
		Соответствие нефинансовой отчетности международным и/или национальным стандартам устойчивого развития	Соответствие стандартам	1
			Отчетность не соответствует стандартам	0
		Своевременность и полнота предоставления финансовой отчетности	Финансовая отчётность публикуется на постоянной основе	1
			Финансовая отчетность не публикуется	0

Составлено автором.

По окончании проведения скоринга подсчитывается общее количество полученных баллов. При достижении:

- 0 – 45 баллов - присваивается низкий уровень УР;
- от 41- 89 баллов - средний уровень УР;
- от 90-112 баллов - высокий уровень УР.

В заключении можно еще раз подчеркнуть, что разработанная модель - это первый шаг к созданию отраслевого стандарта устойчивого развития, соответствующего и российским реалиям, и лучшим международным практикам.

Для государства и рейтинговых агентств эта модель может послужить основой для формирования отраслевого ESG рейтинга фармацевтических компаний России, который будет стимулировать развитие ответственного бизнеса, привлечение инвестиций и укрепление доверия общества к отрасли в целом.

Выводы по 3 главе.

В силу недостаточной проработанности методических рекомендаций по формированию и реализации СУР в ходе исследования на основе ключевых положений стратегического менеджмента был представлен методический подход к формированию и реализации СУР, представленный в виде авторского поэтапного процесса разработки и реализации СУР и инструментов оценки. Предложенный процесс состоит из последовательных шагов, отражающих логику движения от анализа текущего состояния компании к получению обратной связи по итогам реализованных мероприятий.

Разработаны инструменты оценки деятельности компании в области устойчивого развития на 3 уровнях:

1 уровень – первичная диагностика. Разработана модель оценки текущего уровня устойчивого развития фармацевтического предприятия. Используется для первичной оценки состояния компании в области УР и определения стартовой позиции. Пользователем данной модели является фармацевтическое предприятие.

2 уровень - стратегическое управление. Разработана система сбалансированных показателей эффективности СУР фармацевтического предприятия. Используется для мониторинга и оценки достижения целей, помогает при принятии управленческих решений. Пользователем данной системы является фармацевтическое предприятие.

3 уровень - интегральная оценка. Модель скоринга УР предприятия используется для комплексной оценки результатов УР, сравнения компаний отрасли. Пользователем данной модели является государство и специализированные агентства.

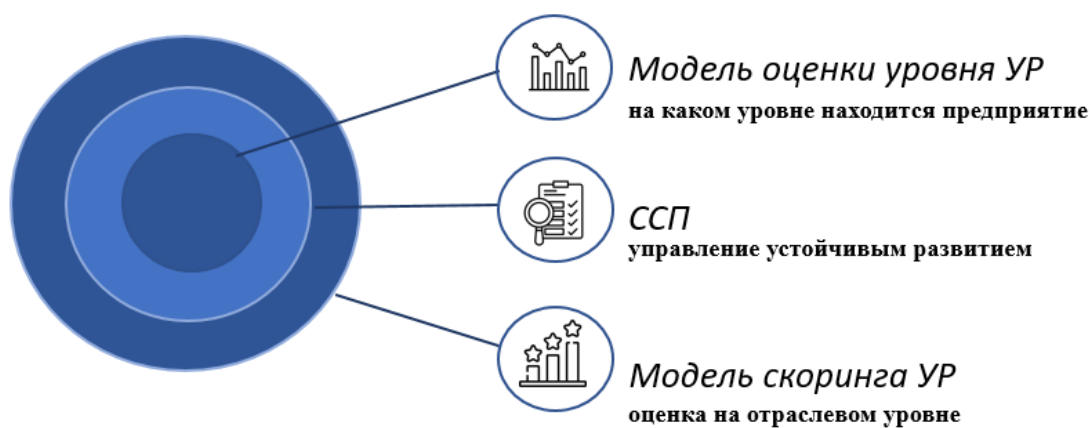


Рисунок 16. Система инструментов оценки деятельности компаний в области УР.
Составлено автором.

Таким образом, третья глава представляет собой полноценное практическое руководство, которое может быть использовано специалистами фармацевтических компаний при разработке и реализации СУР. Также представленные разработки также могут стать основой для формирования отраслевых ESG рейтингов на российском рынке.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данная работа представляет комплексное исследование, посвященное разработке методического подхода к формированию и реализации СУР фармацевтического предприятия.

1. Развита теоретическая обоснованность экономики промышленного предприятия в части стратегического планирования его устойчивого развития, в том числе: на основе анализа проблем и целей развития фармацевтической отрасли обоснована необходимость перехода фармацевтических предприятий к СУР, на основе интеграции принципов стратегического планирования и принципов УР представлена система принципов формирования СУР и разработан методический подход к формированию и реализации СУР фармацевтического предприятия.

Российский фармацевтический рынок демонстрирует рост со среднегодовыми темпами порядка 9 %. Однако кризис 2022 года еще раз показал его уязвимость и зависимость от иностранных партнёров и поставщиков. Несмотря на то, что отрасль достаточно быстро восстановилась и демонстрирует положительную динамику, развитие в основном носит количественный характер: преобладающая доля производства дженериков, которые при этом являются низкомаржинальными продуктами, низкий уровень инновационных разработок, узкие места в регулировании, отсутствие производителей фармацевтических субстанций, ограниченные инвестиции и кадровый дефицит. Все перечисленные факторы препятствуют формированию сильной, автономной отрасли, способной обеспечить технологическую независимость и высокую конкурентоспособность. Таким образом, именно сейчас необходимо осуществить качественную трансформацию: перейти к созданию оригинальных, инновационных препаратов, заниматься локализацией производства, растить сильных профессионалов. Проведённый анализ открытых источников показал, что в данный момент уровень УР российских фармацевтических предприятий очень низкий: системно подход к устойчивому развитию сегодня применяет лишь ограниченное число предприятий,

из которых можно выделить компанию ООО «Биокад» и ПАО «Озон Фармацевтика».

Формирование зрелой культуры УР предприятий фармацевтической отрасли становится необходимым условием для привлечения инвестиций, повышения доверия со стороны партнёров, снижения регуляторных рисков и перехода от количественного к качественному развитию. В связи с этим СУР становится наиболее актуальной для фармацевтических предприятий.

Истоки формирования теории устойчивого развития относятся к 70–80-м годам XX века, когда техногенные катастрофы и ухудшение состояния окружающей среды начали привлекать внимание учёных и общественности. Одновременно на первый план начали выходить социальные вопросы: рост имущественного неравенства, безработица, ущемление прав отдельных социальных групп. Данные процессы привели к возникновению новых подходов к ведению бизнеса, включая социально-этический маркетинг и концепцию корпоративной социальной ответственности. Важные шаги к институционализации теории устойчивого развития были сделаны на международных конференциях, включая Стокгольмскую конференцию 1972 года и создание Всемирной комиссии по окружающей среде и развитию в 1983 году. Окончательное закрепление понятия «устойчивое развитие» произошло в 1987 году в докладе Комиссии ООН «Наше общее будущее», где оно было определено как развитие, удовлетворяющее потребности нынешнего поколения без ущерба для будущих поколений. Многие ученые приносили свои трактовки, однако в основе всегда сохранялся триединый подход: сбалансированное развитие экономического, экологического и социального аспектов.

По мере институционализации идей устойчивого развития возникла необходимость их интеграции в системы государственного и корпоративного управления. В результате разрабатывались и реализовывались стратегии устойчивого развития на макро, мезо и микроуровнях. Существует множество подходов к пониманию терминов «стратегия устойчивого развития предприятия». В данной работе под стратегией устойчивого развития предприятия понимается

определение направления развития предприятия и комплекса мер, направленных на гармоничное сочетание экономических, экологических и социальных аспектов, реализуемых через систему управленческих решений, обеспечивающих сбалансированное удовлетворение интересов ключевых заинтересованных сторон, создания ценности без ущерба для будущих поколений. Формирование СУР возможно при интеграции принципов стратегического планирования с принципами УР.

Для осуществления перехода к модели УР автором разработан комплексный методический подход к формированию и реализации СУР фармацевтического предприятия, который включает в себя четыре взаимосвязанных компонента:

1. Процесс формирования и реализации СУР фармацевтического предприятия;
2. Модель оценки текущего уровня УР, интегрированную в процесс формирования и реализации СУР;
3. Система сбалансированных показателей эффективности реализации СУР, интегрированная в процесс формирования и реализации СУР;
4. Модель скоринга УР фармацевтических предприятия.

2. В рамках разработанного методического подхода уточнен процесс формирования и реализации СУР, включающий девять последовательных этапов:

1. определение миссии и видения компании.
2. формирование стратегически целей, охватывающих 4 аспекта: экологического, социального, управленческого и инновационного. В отличие от традиционного подхода к УР, который включает в себя только три блока, четвертый блок – «инновационный» выделен в связи с высокой значимостью инновационного развития фармацевтического предприятия, от чего зависит его конкурентоспособность.
3. оценка внешней среды — для выявления актуальных трендов, законодательных требований, лучших практик и ожиданий заинтересованных сторон в области устойчивого развития.

4. оценка внутреннего состояния компании — текущего уровня устойчивого развития предприятия, корпоративной культуры, организационной структуры, рисков и возможностей; формирование видения и стратегических целей с учётом общих задач компании, отраслевых и национальных приоритетов.
5. формирование стратегических альтернатив. Также на данном этапе производится проверка соответствия предложенных стратегических стратегическим целям УР предприятия. В случае выявления несоответствия, необходимо вернуться на второй этап «формирование стратегических целей»
6. разработка стратегического плана, где определяются конкретные мероприятия, сроки, ответственные лица, показатели эффективности и распределяются финансовые ресурсы;
7. реализация стратегического плана с обновлением внутренних регламентов и вовлечением персонала;
8. мониторинг и контроль, предполагающий регулярный анализ промежуточных результатов, внутреннюю обратную связь и корректировку действий;
9. раскрытие информации — создание системы прозрачной отчётности, соответствующей национальным и международным стандартам, а также внешняя оценка и обратная связь от ключевых стейкхолдеров, обеспечивающая диалог и уточнение приоритетов.

В отличие от существующих подходов, предложенный процесс носит комплексный и циклический характер, обеспечивая взаимосвязь этапов, а также ее адаптацию к изменениям внешней и внутренней среды фармацевтического предприятия. Предложенный процесс предусматривает обязательное раскрытие результатов реализации стратегии (в том числе в формате нефинансовой отчётности) как неотъемлемый элемент завершения стратегического цикла, что позволяет формировать доверие стейкхолдеров и подтверждать реальные достижения компании в области устойчивого развития.

3. Предложен и обоснован инструмент оценки уровня УР в форме авторской модели оценки текущего уровня УР фармацевтического предприятия в рамках процесса формирования и реализации СУР, с учетом специфических отраслевых векторов развития, сформированных на основе стратегических целей УР, лучших практик УР ведущих фармацевтических компаний, проблем и целей развития фармацевтической отрасли, а также с расширением традиционного подхода к УР, включающего экологические, социальные и управленческие аспекты, за счет включения блока «инновационное развитие».

В рамках этапа оценки внутренней среды процесса формирования и реализации СУР автором предложена мультивекторная модель оценки уровня УР, основанная на отраслевом подходе: наряду с универсальными векторами развития выделены специфические векторы, учитывающие особенности фармацевтической отрасли. Уникальные векторы развития были определены с помощью анализа актуальных практик ведущих фармацевтических предприятий в области УР:

Экологическое направление:

- Сокращение углеродного следа: переход на возобновляемые источники энергии, декарбонизация цепочки поставок, использование «зелёной химии» и экологичных технологий производства.
- Экологичный дизайн упаковки и использование перерабатываемых материалов.
- Оптимизация логистических маршрутов, выбор более экологичных видов транспорта.
- Внедрение искусственного интеллекта для ускорения НИОКР.

Социальный аспект

- Повышение доступности лекарственных препаратов: льготные программы, гибкая ценовая политика, массовая вакцинация, благотворительность и пр.

- Образовательные программы для населения и медицинского сообщества: просвещение пациентов, повышение квалификации врачей, научные конференции.

- Прозрачность клинических исследований, раскрытие результатов клинических исследований и побочных эффектов.

- Этичное продвижение продукции.

Управленческий аспект

- Развитие прозрачности бизнеса и раскрытие отчётности в области УР.
- Усиление корпоративного управления: независимость советов директоров, создание рабочих групп по УР.
- Борьба с коррупционными практиками и повышение этичности взаимодействия с врачами и регуляторами.
- Защита интеллектуальной собственности
- Внедрение риск-менеджмента УР в бизнес-модели для адаптации к изменениям внешней среды.

Внедрение указанных практик позволит российским фармацевтическим компаниям не только повысить устойчивость и инвестиционную привлекательность, но и сформировать долгосрочное доверие со стороны общества, государства и международных партнёров, обеспечивая переход от количественного роста к качественному развитию отрасли.

Модель оценки текущего уровня УР предназначена для объективной оценки специалистами компании текущего состояния дел в области устойчивого развития и корпоративной ответственности. В основе модели лежит отраслевой подход: уникальные критерии, характерные именно для фармацевтического сектора, были интегрированы с универсальными показателями УР. Такой синтез позволяет более точно выявлять сильные и слабые стороны компаний, расставлять приоритеты, а также сформировать индивидуальные дорожные карты для повышения уровня УР. Новизна модели заключается во включении специфических отраслевых критериев, а также в выделении четвёртого блока — инновационное развитие (I) — наряду с традиционными (экология, социум, управление)

4. Разработана и обоснована система показателей эффективности реализации СУР для фармацевтического предприятия на основе подхода системы сбалансированных показателей, интегрированная в разработанный процесс формирования и реализации СУР, включающая четыре блока показателей (экологический, социальный, управленческий, инновационный) соответствующих выделенным стратегическим целям устойчивого развития фармацевтического предприятия.

При формировании любой стратегии, и как следствие плана мероприятий, требуется назначать ответственных лиц, определить сроки и установить ключевые показатели эффективности. Они зависят от начальной точки компании, выбранных ключевых направлений и приоритетов. Тем не менее, при разработке стратегии требуются общие ориентиры: к чему нужно стремиться, какие показатели учитываются при оценке эффективности деятельности в области устойчивого развития. Автором разработана система ключевых показателей эффективности по всем четырем направлениям деятельности: экологическому, социальному, управленческому и инновационному. Такая система может использоваться специалистами фармацевтической компании в качестве практического инструмента как на этапе формирования плана мероприятий, так и на этапе оценки эффективности осуществленных мероприятий.

5. Разработан инструмент для проведения интегральной оценки эффективности фармацевтических предприятий в области УР на отраслевом уровне в форме авторской модели скоринга УР фармацевтических предприятий, предназначенная для внешних пользователей – государственных органов и рейтинговых агентств.

В настоящее время существует достаточно много зарубежных и российских специализированных компаний, агентств, разрабатывающих методики оценки бизнеса по ESG профилю. Обычно в результате проведенной оценки компании присваивается ESG рейтинг. Ранее методики оценки российские компании перенимали у зарубежных партнеров. Самыми популярными иностранными рейтингами являются: MSCI,

Sustainalytics, S&P Global ESG Evaluation, ISS ESG Corporate, Bloomberg ESG Disclosure.

В России среди самых популярных рейтинговых агентств можно выделить RAEX, АКРА, Эксперт РА, Национальное рейтинговое агентство (НРА). Также в 2023 году появился рейтинг ответственного бизнеса «Экология, Кадры, Государство». Данный ЭКГ рейтинг фокусируется на государственных интересах и национальных целях, в то время как ESG рейтинг – на зеленую повестку, социальную ответственность и корпоративное управление. В результате анализа методик составления ESG рейтингов, можно сделать вывод о том, что они имеют множество уникальных особенностей: разные критерии и их количество, разные шкалы оценивания, подходы к классификации рейтингуемых лиц. Все это приводит к неоднозначности результатов оценки деятельности предприятий в области УР. Одна и та же компания может получить разный рейтинг различными аналитическими агентствами. Более того ни одно из агентств не представляет специфичных отраслевых критериев.

Таким образом, единый подход к оценке деятельности компаний в области УР пока не сформирован, а разработанные методики не учитывают отраслевые особенности, что снижает практическую значимость существующих ESG рейтингов.

В связи с вышесказанным автором разработана комплексная модель скоринга УР фармацевтических предприятий, сочетающая в себе универсальные и уникальные показатели, которые отражают специфику фармацевтической отрасли и актуальные запросы заинтересованных сторон. Структура модели включает 22 тематических блока по экологическому, социальному и управленческому направлениям, и 112 критериев, что позволяет комплексно оценить деятельность компании в экологическом, социальном и управленческом аспектах. При создании модели были проанализированы и учтены существующие методологии рейтинговых агентств, рекомендации Банка России, а также лучшие международные практики. Это обеспечило системность, прозрачность и практическую применимость разработанного инструмента.

В результате он может использоваться как специалистами компаний для стратегического планирования, так и рейтинговыми агентствами в качестве основы для создания отраслевых ESG рейтингов.

В заключении необходимо еще раз подчеркнуть: фармацевтическая отрасль является социально значимой сферой, напрямую влияющей на качество жизни и здоровье населения. В современных условиях перед ней стоит задача перехода на путь устойчивого развития, что требует от компаний внедрения принципов УР и формирования долгосрочных стратегий, учитывающих экономические, социальные и экологические аспекты. При этом существующих методических инструментов для решения данной задачи недостаточно. В представленной работе предложены авторские методические рекомендации по формированию и реализации СУР фармацевтических предприятий, которые учитывают специфику отрасли, современные вызовы и потребности заинтересованных сторон, обеспечивая практическую основу для развития устойчивого и конкурентоспособного бизнеса.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Госты и нормативные акты

1. ГОСТ Р 54598.1–2015. Менеджмент устойчивого развития. Часть 1. Руководство: национальный стандарт Российской Федерации; утверждён и введён в действие приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 18.11.2015 № 1858-ст; дата введения 01.07.2016. — М.: Стандартиформ, 2015.
2. ГОСТ Р ИСО 14031–2016. Экологический менеджмент. Оценка экологической эффективности: национальный стандарт Российской Федерации; утверждён и введён в действие приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 05.12.2016 № 1941-ст; дата введения 01.06.2017. — М.: Стандартиформ, 2017.
3. Информационное письмо Банка России от 30.06.2023 № ИН-02-05/46 "О рекомендациях по разработке методологии и присвоению ESG рейтингов (рейтингов устойчивого развития)".
4. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ (ред. от 08.03.2026) (с изм. и доп., вступ. в силу с 19.03.2026) // Собрание законодательства РФ. — 2001. — № 52 (ч. 1). — Ст. 4921.
5. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях: от 30.12.2001 № 195-ФЗ (ред. от 09.04.2026, с изм. от 29.04.2026) (с изм. и доп., вступ. в силу с 10.05.2026). — Ст. 14.33. Недобросовестная конкуренция
6. Положение Банка России от 19.12.2019 № 706-П (ред. от 04.03.2024) «О стандартах эмиссии ценных бумаг».
7. Постановление Девятого арбитражного апелляционного суда от 29.07.2025 № 09АП-32389/25 по делу № А40-297158/2024.
8. Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 № 328 (ред. от 16.02.2023) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Развитие промышленности и повышение её конкурентоспособности"».
9. Постановление Правительства Российской Федерации от 4 ноября 2020 г. № 666 «О сокращении выбросов парниковых газов».

10. Постановление Правительства Российской Федерации от 21 сентября 2021 г. № 1587 (ред. от 30 декабря 2023 г.) «Об утверждении критериев проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития в Российской Федерации и требований к системе верификации инструментов финансирования устойчивого развития в Российской Федерации».
11. Приказ Министерства экономического развития Российской Федерации от 1 ноября 2023 г. № 764 «Об утверждении методических рекомендаций по подготовке отчетности об устойчивом развитии».
12. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 18 декабря 2012 г. № 2423-р «Основы государственной политики в области экологического развития Российской Федерации на период до 2030 года».
13. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 14 июля 2021 г. № 1912-р (ред. от 30 декабря 2023 г.) «Об утверждении целей и основных направлений устойчивого (в том числе зеленого) развития Российской Федерации».
14. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 29 октября 2021 г. № 3052-р «Об утверждении стратегии социально-экономического развития Российской Федерации с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 года».
15. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 7 июня 2023 г. № 1495-р (ред. от 21 октября 2024 г.) «Об утверждении Стратегии развития фармацевтической промышленности Российской Федерации на период до 2030 года».
16. Указ Президента Российской Федерации от 1 апреля 1996 г. № 440 «О Концепции перехода Российской Федерации к устойчивому развитию».
17. Указ Президента Российской Федерации от 19 апреля 2017 г. № 176 «О Стратегии экологической безопасности Российской Федерации на период до 2025 года».
18. Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития до 2030 г.»

19. Указ Президента Российской Федерации от 26.10.2023 № 812 «Об утверждении Климатической доктрины Российской Федерации»
20. Федеральный закон от 24.06.1998 № 89-ФЗ «Об отходах производства и потребления» (в редакции Федерального закона от 23.07.2013 № 225-ФЗ).
21. Федеральный закон от 10.01.2002 № 7-ФЗ «Об охране окружающей среды» (в последней редакции).
22. Федеральный закон от 02.07.2021 № 296-ФЗ «Об ограничении выбросов парниковых газов» (в последней редакции)
23. Федеральный закон "О стратегическом планировании в Российской Федерации" от 28.06.2014 N 172-ФЗ

Монографии и статьи в научных журналах

24. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – Москва: Экономика, 1989. – 519 с.
25. Алферова, Т. В., Третьякова, Е. А. Концептуальное моделирование определения категории «устойчивое развитие» // Журнал экономической теории. – 2012. – № 4. – С. 46–52.
26. Беседина, Н. Э., Уварова, А. Е., Морковкин, Д. Е. Матрица рисков: инструмент управления безопасностью бизнеса // Вестник евразийской науки. – 2025. – № 2S. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/matritsa-riskov-instrument-upravleniya-bezopasnostyu-biznesa> (дата обращения: 29.03.2025).
27. Боулдинг К. Э. Экономика грядущего космического корабля Земля // В кн.: Джарретт Х. (ред.) Качество окружающей среды в растущей экономике. — Балтимор: Ресурсы для будущего/Университет Джона Хопкинса, 1966. — С. 3–14.
28. Бубнов, Г. Г. Стратегическое планирование как важнейшая функция управления / Г. Г. Бубнов, А. В. Паутова, В. И. Золотарев // ТДР. — 2011. — № 7.
29. Волгина, Н. А. Фармацевтическая цепочка создания стоимости: возможности для аутсорсинга // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. 2021. Т. 29, № 1. С. 150–163.

30. Волков, В. В., Худякова, Т. А. Комплексный подход к оценке экономической устойчивости предприятий промышленного сектора // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2022. Т. 16, № 3. С. 58–65.
31. Воробьёва, Д. А., Самойлов, Г. М. Государственная поддержка инновационного развития фармацевтической отрасли в России и Финляндии // Проблемы экономики и юридической практики. 2025. Т. 21, № 2. С. 257–268.
32. Горбашко, Е. А., Титова, А. В. Цифровые технологии в повышении качества и конкурентоспособности продукции организаций ТЭК // Актуальные проблемы управления в ТЭК: Материалы VII Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Москва, 20 апреля 2023 года. Москва: Государственный университет управления, 2023. С. 66–69.
33. Доржиева, В. В. Стратегия новой индустриализации фармацевтической промышленности: национальные приоритеты и новые вызовы // Научные труды Вольного экономического общества России. 2023. № 2. С. 198–215.
34. Друкер, П. Практика менеджмента = The Practice of Management : [Текст] / П. Друкер ; пер. с англ. И. Веригина ; науч. ред. Н. Насикан. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2015. — 406 с. — ISBN 978-5-00057-373-0
35. Ефанова, Е. В. Принципы стратегического планирования / Е. В. Ефанова // Актуальные проблемы современности: наука и общество. — 2020. — № 3 (28). — С. 3–6.
36. Ефимова, О. В. ESG-рейтинги: актуальные проблемы формирования и использования / О. В. Ефимова // Вестник Академии знаний. — 2023. — № 4 (57). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/esg-reytingi-aktualnye-problemy-formirovaniya-i-ispolzovaniya> (дата обращения: 11.04.2025).
37. Журова, Л. И. Методологический подход к обеспечению устойчивого развития экономических систем / Л. И. Журова // Вестник ВУиТ. — 2015. — № 3 (34). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskiiy-podhod-k-obespecheniyu-ustoychivogo-razvitiya-ekonomicheskikh-sistem> (дата обращения: 28.02.2023).

38. Захарова, И. А. Исторические модели развития фармацевтической отрасли и задачи импортозамещения в условиях современных вызовов / И. А. Захарова, Е. С. Хрептус // Лечебное дело. — 2023. — № 3. — С. 45–52.
39. Зелёная экономика и цели устойчивого развития для России: коллективная монография / под науч. ред. С. Н. Бобылёва, П. А. Кирюшина, О. В. Кудрявцевой. — М. : Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2019.
40. Ильин, И. В. Стратегия устойчивого развития в контексте глобализации / И. В. Ильин, В. А. Лось, А. Д. Урсул // Вестник Московского университета. Серия 27: Глобалистика и геополитика. — 2015. — № 1–2. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-ustoychivogo-razvitiya-v-kontekste-globalizatsii> (дата обращения: 29.03.2025).
41. Имамвердиева, М. И. Особенности устойчивого развития промышленных предприятий в условиях структурно-динамической трансформации экономики // Экономика, предпринимательство и право. 2021. Т. 11, № 9. С. 2133–2146. DOI: 10.18334/erpp.11.9.113455.
42. Кадомцева, М. Е. Концепция устойчивого развития: эволюция теоретических подходов и современное видение / М. Е. Кадомцева // AlterEconomics. — 2023. — Т. 20, № 1. — С. 166–188.
43. Каплан, Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. — [Электронный ресурс]. — URL: <https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/norton1.pdf>
44. Карлик, А. Е. Патентная информация в обеспечении конкурентоспособности и предприятий нефтегазового комплекса / А. Е. Карлик, Р. Е. Шепелев. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2023. — 155 с. — ISBN 978-5-7310-6189-6. — EDN JJWKZE.
45. Карлик, А. Е. Стратегическое управление промышленными предприятиями и комплексами : учебное пособие / А. Е. Карлик, В. В. Платонов. —

Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2021. — 115 с. — ISBN 978-5-7310-5431-7. — EDN YPKILO.

46. Каткало, В. С. Эволюция теории стратегического управления: монография / В. С. Каткало ; Санкт-Петербургский государственный университет, Факультет менеджмента. — Санкт-Петербург : Издательский дом Санкт-Петербургского государственного университета, 2006. — 548 с.

47. Кимадзе, М. И. Тренды и перспективы применения искусственного интеллекта в организации фармацевтического дела / М. И. Кимадзе, С. Ю. Кондратов // Экономика: вчера, сегодня, завтра. — 2021. — Т. 11, № 11-1. — С. 343–350.

48. Клейнер, Г. Б. Стратегии бизнеса: аналитический справочник / Г. Б. Клейнер. — Москва : КОНСЭКО, 1998. — 288 с.

49. Коваленко Александр Иванович ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ КОНЦЕПТА "КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО" // Современная конкуренция. 2022. №2 (86). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-metodologicheskoe-soderzhanie-kontseptak Konkurentnoe-preimuschestvo> (дата обращения: 17.05.2025).

50. Колобов, А. В. Ключевые принципы устойчивого развития бизнес-систем предприятия / А. В. Колобов // Управленческие науки. Management Sciences in Russia. — 2020. — № 10 (3). — С. 21–32.

51. Коновалова, Т. С. Инновации в фармацевтической отрасли. Состояние дел на российском рынке отечественных разработок / Т. С. Коновалова. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2023. — № 15 (462). — С. 130-132.

52. Коновалова, Ю. А. «Новая нормальность» и модель «двойной циркуляции» по-китайски: к вопросу о «современном этапе» развития мирового хозяйства // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. — 2023. — Т. 31, № 1. — С. 7-29.

53. Косоногова, Е. С., Сацук, Т. П., Дедюхина, Н. В. Развитие анализа и контроля стратегии устойчивого развития экономического субъекта: междисциплинарный подход // Управленческий учёт. — 2024. — № 12.
54. Костин, К. Б., Шанава, Л. А. Ключевые тенденции развития российского фармацевтического рынка в условиях неопределенности // Экономика, предпринимательство и право. — 2022. — Т. 12, № 5. — С. 1639-1658.
55. Коуз, Р. Природа фирмы // Вехи экономической мысли. Теория фирмы / Под ред. В. М. Гальперина. — Санкт-Петербург, 2000.
56. Крук, Е. С. Инструменты стратегического планирования устойчивого развития предприятий фармацевтической промышленности / Е. С. Крук, С. Ю. Шевченко // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2024. — Т. 5, № 6(147). — С. 69-83. — DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2024.06.05.010. — EDN BXTHJO.
57. Кувшинов, М. А. Понятие управления устойчивым развитием социально-экономической системы муниципального образования // Молодой ученый. — 2011. — № 7 (30). — Т. 1. — С. 86-91.
58. Кузякова, Л. М., Воронцова, Г. В., Глижова, Т. Н., Аругюнова, Н. В. Особенности государственного регулирования фармацевтической отрасли в условиях пандемии // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. — 2022. — № 4 (91). — С. 67–76.
59. Куценко, Е. И. Организационно-экономический механизм устойчивого развития региона: монография. — Оренбург: Litres, 2017. — 224 с.
60. Ляндау, Ю. В., Губайдуллина, А. Д. Формирование стратегии устойчивого развития компании // Экономика строительства. — 2021. — № 4 (70).
61. Макеенко, М. В. Карта рисков как инструмент идентификации и управления рисками / М. В. Макеенко, М. В. Тихонова // Промышленная политика России в условиях глобальных ограничений: сборник материалов Научно-практической конференции и молодёжной секции МАЭФ-2022, Санкт-Петербург, 13 мая 2022 года / под ред. А. Е. Карлика, А. А. Золотарёва. — Санкт-Петербург:

Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2022. — С. 19–22. — EDN UHMPKW.

62. Маковецкий, М.Ю., Ситова, С. В. Развитие подходов к интерпретации концепции устойчивого развития // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2022. – № 2 (41).

63. Медоуз, Д., Рандерс, Й., Медоуз, Д. Пределы роста. 30 лет спустя / Пер. с англ. — М.: ИКЦ «Академкнига», 2007. — 342 с.

64. Минцберг, Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг. — СПб. : Питер, 2001. — 512 с.

65. Митина, А. С. Влияние санкций на развитие ESG-повестки в России: вызовы и возможности / А. С. Митина // Международный научно-исследовательский журнал. — 2024. — № 12 (150). — С. 134–138. — DOI 10.60797/IRJ.2024.150.113. — EDN VRXPWS.

66. Митина, А. С. Новые горизонты ESG-оценки в фармацевтике: уникальные критерии и модель зрелости / А.С. Митина // Научные исследования в высшей школе: новые идеи, проблемы внедрения, поиск решений: материалы научной конференции аспирантов СПбГЭУ, 11–27 мая 2025 г. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2026. – С.96-103

67. Митина, А. С. Основные направления деятельности для ESG-трансформации российских фармацевтических компаний: зарубежные практики и тенденции российского рынка / А. С. Митина // Экономика устойчивого развития. — 2025. — № 2 (62). — С. 134–138. — EDN QZYEFW.

68. Митина, А. С. Основные особенности ESG-трансформации фармацевтических компаний России / А. С. Митина // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. — 2024. — № 2 (146). — С. 178–182. — EDN KZVOCC.

69. Митина, А. С. Проблемы устойчивого развития предприятий в условиях геополитической нестабильности: инновации и санкции / А. С. Митина // Молодой исследователь: вызовы и перспективы :

- сборник статей по материалам ССХСVIII международной научно-практической конференции, Москва, 06 марта 2023 года. — Т. 9 (298). — Москва : Общество с ограниченной ответственностью «Интернаука», 2023. — С. 120–130. — EDN AEMZLJ.
70. Митина, А. С. Тенденции развития мирового фармацевтического рынка / А. С. Митина, М. В. Тихонова // Актуальные направления фундаментальных и прикладных исследований : материалы XXXVII международной научно-практической конференции, Bengaluru, 18–19 августа 2025 года. — Bengaluru : Pothi.com, 2025. — ISBN 978-1-326-19326-3.
71. Митина, А. С. Трансформация ESG в России: вызовы и перспективы / А. С. Митина // Экономика и предпринимательство. — 2023. — № 8 (157). — С. 1146–1150. — DOI 10.34925/EIP.2023.157.8.216. — EDN EMPOQM.
72. Моисеев, Н. Н. «Устойчивое развитие» или «стратегия переходного периода»: [По материалам международной конференции по экол. образованию детей, Москва, апр. 1995] // Биология в школе. — 1995. — № 4. — С. 5-8.
73. Моисеев, Н. Н. Человек и ноосфера. — М.: Молодая гвардия, 1990. — 352
74. Наше общее будущее: Доклад Международной комиссии по окружающей среде и развитию (МКОСР). Перевод с англ.; ред. С. А. Евтеева, Р. А. Перелета. — М.: Прогресс, 1989. — 384 с.
75. Осипов, А. А. Трансформация концепции социо-эколого-экономического развития строительных комплексов // Организатор производства. 2025. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-kontseptsii-sotsio-ekologo-ekonomicheskogo-razvitiya-stroitelnyh-kompleksov> (дата обращения: 08.09.2025).
76. Репина, Е. В. Тенденции развития фармацевтической отрасли в федеральных округах РФ // КНЖ. — 2019. — № 1 (26). — С. 94–97.
77. Рохчин, В. Е. Управление стратегической конкурентоспособностью промышленного предприятия на основе развития его потенциала / В. Е. Рохчин, Е. Н. Ветрова, А. В. Полянский; М-во образования и науки Рос. Федерации, Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов, каф.

- экономики предприятия и произв. менеджмента. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов, 2012. — 262 с. — ISBN 978-5-7310-2838-7. — EDN TKREFT.
78. Силин, Я. П. Устойчивое развитие промышленного предприятия в условиях неоиндустриальной трансформации: [монография] / [кол. авт.]; под науч. ред. Я. П. Силина. – Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2017. – 207 с.
79. Сиротина, Л. К. Направления реализации принципа экологичности производства в условиях промышленной экосистемы /Л. К. Сиротина, М. Н. Титова, Л. А. Шульгина, Е. А. Сеньшова // Наука и бизнес: пути развития. — 2022. — № 3 (129). — С. 87–91.
80. Старикова, Е. А. Современные подходы к трактовке концепции устойчивого развития / Е. А. Старикова // Вестник РУДН. Серия 2: Экономика. — 2017. — № 1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-podhody-k-traktovke-kontseptsii-ustoychivogo-razvitiya> (дата обращения: 11.09.2024).
81. Стратегическое развитие инновационно-активного предприятия / Е. Н. Ветрова, К. В. Велли, А. А. Ващилло [и др.]. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2025. – 201 с. – ISBN 978-5-7310-6916-8. – EDN CJRBVA.
82. Субботина, Т. Н. Анализ фармацевтического рынка России: влияние геополитического кризиса и санкционных мер / Т. Н. Субботина, Д. С. Трякин // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. — 2023. — № 12-4 (87). — С. 211–214.
83. Тебекин А. В., Ким Е. П. Использование модели организационных изменений Альфреда Чандлера «Стратегия определяет структуру» в современных условиях социально-экономических трансформаций // Журнал экономических исследований. 2025. №. 2. С. 3-16. URL:<https://naukaru.ru/ru/nauka/article/99030/view> (дата обращения: 17.09.2025).
84. Терехова-Пушная, Д. В. Модели стратегического управления и планирования // Московский экономический журнал. — 2019. — № 9. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modeli-strategicheskogo-upravleniya-i-planirovaniya>

85. Тихонова, М. В. Актуальные вызовы российской фармацевтической отрасли и пути развития / М. В. Тихонова, А. С. Митина // Экономические науки. — 2025. — № 8 (249).
86. Тихонова, М. В. Оценка рисков, снижающих эффективность стратегического планирования на предприятиях / М. В. Тихонова, А. В. Лящук // Формирование и реализация механизма стратегического планирования на промышленном предприятии : монография. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2024. — С. 95–103.
87. Тихонова, М. В. Подходы и методы стратегического планирования на предприятиях / М. В. Тихонова, А. В. Лящук // Формирование и реализация механизма стратегического планирования на промышленном предприятии : монография. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2024. — С. 7–29.
88. Ткаченко, Е. А. Теоретико-методологические основы управления комплексным развитием промышленного предприятия / Е.А. Ткаченко; Федеральное агентство по образованию; Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования "Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов", Кафедра экономики предприятия и производственного менеджмента. Санкт-Петербург: Издательство Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов, 2006. 224 с. ISBN 5-7310-2133-3.
89. Трофимова, Н. Н. Инновации и устойчивое развитие: влияние цифровых технологий на бизнес-модели российских предприятий в условиях кризиса / Н. Н. Трофимова // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2025. — Т. 1, № 1 (154). — С. 70–77.
90. Уильямсон, О. И. Исследования стратегий фирм: возможности концепции механизмов управления и концепции компетенций / О. И. Уильямсон // Российский журнал менеджмента. — 2003. — Т. 1, № 2.

91. Урсул, А. Д. Перспективы становления устойчивого глобального мира / А. Д. Урсул, Т. А. Урсул // Социально-гуманитарные знания. — 2019. — № 1. — С. 141–152.
92. Урсул, А. Д. Становление устойчивой цивилизации: новые глобальные цели / А. Д. Урсул // Философия и общество. — 2016. — № 1 (78). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/stanovlenie-ustoychivoy-tsivilizatsii-novye-globalnye-tseli> (дата обращения: 08.09.2025).
93. Урсул, А. Д. Устойчивое развитие и проблема безопасности / А. Д. Урсул // Безопасность. — 1995. — № 9. — С. 81–88.
94. Фатхутдинов Р. А. Методология управления конкурентоспособностью организации в условиях глобализации // Проблемы теории и практики управления. — 2007. — № 5. — С. 45–58.
95. Формирование и реализация механизма стратегического планирования на промышленном предприятии : монография / М. В. Тихонова, В. В. Платонов, М. В. Макеев, А. В. Ляшук. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2024. — 109 с. — ISBN 978-5-7310-6238-1. — EDN XVDTSB.
96. Харламов, А. В. Объединение инструментов государственного и рыночного управления в системе антикризисного менеджмента / А. В. Харламов, М. А. Рублев // Петербургский экономический журнал. — 2023. — № 4. — С. 67–79.
97. Цветков, В. А. Корпоративный бизнес: теория и практика / В. А. Цветков. — СПб.: Нестор-История, 2011. — 504 с. — ISBN 978-5-98187-687-5.
98. Чекалин, В. С. Развитие «Smart City»: комплементарность ESG-принципов / В. С. Чекалин, М. А. Любарская // Современный менеджмент: проблемы и перспективы: сборник статей по итогам X VII национальной научно-практической конференции с международным участием (Санкт-Петербург, 29–30 сентября 2022 года). Том Часть I. —

Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2022. — С. 168–172.

99. Чуб, Б. А. Стратегический менеджмент организации / Б. А. Чуб. — Москва: ИНФРА-М, 2012. — 288 с.

100. Чувычкина, И. А. ESG-инвестирование: мировой и российский опыт / И. А. Чувычкина // Экономические и социальные проблемы России. — 2022. — № 1. — С. 95–110.

101. Шаронов, А. Устойчивое развитие. Как обеспечивать рост бизнеса и создавать долгосрочные ценности / А. Шаронов, Е. Дубовицкая. — Москва : МИФ, 2025. — 320 с. — (Skolkovo Business Review).

102. Шнайдер, О. В. Устойчивое развитие: цель, задачи, условия, концепция. Научен вектор на Балканите, 2019, № 3 (5). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ustoychivoe-razvitie-tsel-zadachi-usloviya-kontseptsiya>

Электронные ресурсы

103. Анализ законодательства Российской Федерации, регулирующего обращение с отходами производства и потребления // Научно-практический портал «Экология Производства» : [Электронный ресурс]. — URL: https://news.ecoindustry.ru/wp-content/uploads/2021/07/Analiz_normativnopravovoy_bazy.pdf (дата обращения: 27.05.2024).

104. Бюллетень Ассоциации организаций по клиническим исследованиям (АО КИ). — 2024. — № 30 // [Электронный ресурс]. — URL: http://acto-russia.org/files/bulletin_30.pdf (дата обращения: 17.04.2025).

105. В России в 2024 году было одобрено 629 КИ // GxP News. [Электронный ресурс]. — URL: https://gxpnews.net/2025/04/v-rossii-v-2024-godu-bylo-odobreno-629-ki/?utm_source (дата обращения: 24.05.2025).

106. Выпущенные на внутреннем рынке долговые ценные бумаги, включённые в сектор устойчивого развития // Банк России: [Электронный ресурс]. — URL: https://cbr.ru/statistics/macro_itm/sec_st/issue_sector/ (дата обращения: 03.05.2025).

107. Глоссарий терминов в области финансирования устойчивого развития и климатического регулирования // Банк России. [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.cbr.ru/develop/ur/faq/> (дата обращения: 03.05.2024).
108. Доклад о разрыве в уровне выбросов за 2023 год // UNEP : [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.unep.org/interactives/emissions-gap-report/2023/#section-4> (дата обращения: 03.05.2024).
109. Индексы РСПП в области устойчивого развития, корпоративной ответственности и отчетности 2023. [Электронный ресурс]. — URL: https://rspp.ru/metodika/metodika_2023.pdf (дата обращения: 03.04.2025)
110. Инфляция и ключевая ставка Банка России // Банк России. [Электронный ресурс]. — URL: https://cbr.ru/hd_base/infl/ (дата обращения: 12.06.2025).
111. Ключевая ставка Банка России // Банк России. [Электронный ресурс]. — URL: https://cbr.ru/hd_base/KeyRate/?UniDbQuery.Posted=True&UniDbQuery.From=17.09.2013&U (дата обращения: 12.06.2025).
112. Куда инновации приведут фармацевтику России // РБК Тренды. [Электронный ресурс]. — URL: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/5d67b11d9a7947c22eedd308> (дата обращения: 07.04.2025).
113. Методика составления индексов РСПП по устойчивому развитию (ESG индексов) // РСПП. [Электронный ресурс]. — URL: https://rspp.ru/upload/content/06d/vgj0z15eg9ltj4xy6alc81z1xw1l5u7n/Metodika_2023.pdf?ysclid=lmdhmjcvlo874283717 (дата обращения: 03.04.2025).
114. Методология присвоения ESG-рейтингов // АКРА: [Электронный ресурс]. — URL: https://acra-ratings.ru/upload/iblock/239/25kvv59fvd55s1qfd3l02cpdmjhmfw/20250321_ESG%20Methodology.pdf (дата обращения: 03.04.2025).
115. Методология присвоения рейтингов ESG // Expert RA : [Электронный ресурс]. — URL: <https://raexpert.ru/docbank//f68/dcc/9cd/aa57868f4c66ae7bc20fe8b.pdf> (дата обращения: 03.04.2025).

116. Методология присвоения ESG-рейтингов (некредитных рейтингов, оценивающих подверженность организаций экологическим и социальным рискам бизнеса, а также рискам корпоративного управления) // Национальное Рейтинговое Агентство : [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.ra-national.ru/wp-content/uploads/2025/06/metodologija-prisvoenija-ESG%20rejtingov-versija-5.1.pdf> (дата обращения: 03.04.2025)
117. Муковисцидоз не выходит на торги. [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7329420> (дата обращения: 15.06.2025).
118. Нефинансовая отчётность: эпизод 2 — атака стандартов // АКРА : [Электронный ресурс]. — URL: [20240703_CSDVG.pdf](#) (дата обращения: 03.04.2025).
119. Новая реальность российского фармацевтического рынка: ожидания от 2024 года // Forbes: [Электронный ресурс]. — URL: <https://blogs.forbes.ru/2024/01/26/novaja-realnost-rossijskogo-farmaceuticheskogo-rynka-ozhidaniya-ot-2024-goda/?ysclid=lsha1vgln5231000735> (дата обращения: 21.02.2024).
120. Отчёт по устойчивому развитию BIOCAD // BIOCAD : [Электронный ресурс]. — URL: <https://biocad.ru/social?ysclid=m81gw26tqw965574928> (дата обращения: 12.03.2024).
121. Официальный сайт Всероссийского союза пациентов. [Электронный ресурс]. — URL: <https://vspru.ru/> (дата обращения: 12.05.2025).
122. Официальный сайт компании «Abbott». [Электронный ресурс]. — URL: <https://ru.abbott> (дата обращения: 24.02.2024).
123. Официальный сайт компании «Biocad». [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.biocad.ru/about> (дата обращения: 01.03.2024).
124. Официальный сайт компании «Bayer». [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.bayer.ru/ru/sustainability> (дата обращения: 24.02.2024).
125. Официальный сайт компании «Р-Фарм». [Электронный ресурс]. — URL: <https://pharmvestnik.ru/r-pharm> (дата обращения: 21.02.2024).

126. Официальный сайт компании «STADA». [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.nizhpharm.ru/social-responsibility> (дата обращения: 24.02.2024).
127. Официальный сайт компании «Teva». [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.teva.ru/about> (дата обращения: 24.02.2024).
128. Официальный сайт компании «Биннофарм». [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.binnopharmgroup.ru> (дата обращения: 24.02.2024).
129. Официальный сайт компании «Отисифарм». [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.otcpharm.ru> (дата обращения: 24.02.2024).
130. Официальный сайт компании «Промомед». [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.promomed.ru> (дата обращения: 24.02.2024).
131. Официальный сайт компании «Санофи». [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.sanofi.com.ru> (дата обращения: 24.02.2024).
132. Официальный сайт компании «Сервье». [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.servier.ru> (дата обращения: 24.02.2024).
133. Официальный сайт компании «Фармстандарт». [Электронный ресурс]. — URL: <https://pharmstd.ru/information-o-kompanii> (дата обращения: 28.02.2024).
134. Первый двухгодичный доклад Российской Федерации по вопросам транспарентности, Москва, 2024. [Электронный ресурс]. — URL: http://downloads.igce.ru/udin_adm/1BTR_RUS_rev.pdf (дата обращения: 01.10.2024).
135. Почему компаниям тяжело внедрять ESG практики: дайджест за июнь 2023 года // РБК. [Электронный ресурс]. — URL: <https://rbc.ru/trends/esg-praktiki-dajdgest-iyun-2023> (дата обращения: 01.10.2024).
136. Производство лекарств в России в 2024 году выросло на 18% // ТАСС. [Электронный ресурс]. — URL: <https://tass.ru/ekonomika/23063515> (дата обращения: 01.10.2024).
137. Развитие и международное экономическое сотрудничество: проблемы окружающей среды. Доклад Всемирной комиссии по вопросам окружающей среды. — 1987 г. (рус. перевод 1989 г.). [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.un.org/ru/ga/pdf/brundtland.pdf> (дата обращения: 01.10.2024).

138. Результаты исследования практики ESG трансформации российских компаний // НИУ ВШЭ. [Электронный ресурс]. — URL: https://yandex.ru/documents/opros-esg_hse.pdf (дата обращения: 01.10.2024).
139. Рекомендации по недопущению гринвошинга в маркетинговой коммуникации // ФАС России. — 2024. [Электронный ресурс]. — URL: <https://fas.gov.ru/documents/689713>
140. «Р-Фарм» вошел в ESG рэнкинг Национального рейтингового агентства // Фармацевтический вестник. [Электронный ресурс]. — URL: <https://pharmvestnik.ru/content/news/R-Farm-voshel-v-ESG-renking-Nacionalnogo-reitingovogo-agentstva.html> (дата обращения: 01.10.2024).
141. РФПИ и Cadila Pharmaceuticals вложат 10 млрд рублей в создание завода в России // Ведомости. [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.vedomosti.ru/business/news/2024/06/06/1041953-rfpi-cadila-pharmaceuticals-vlozhat> (дата обращения: 01.10.2024).
142. Сбер утвердил Политику ответственного финансирования // ПАО Сбербанк : официальный сайт. — 2023. [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.sberbank.ru/ru/sberpress/esg/article?newsID=f428750d-7c2e-4ff7-8b01-aff1ff731f2b&blockID=ff036e8f-6beb-4d62-b4e7-4c3e0a22b553®ionID=64&lang=ru&type=NEWS> (дата обращения: 16.10.2023).
143. Собрание Лиги Зеленых брендов. Исследование 2022. Лига зеленых брендов. [Электронный ресурс]. — URL: <https://yandex.ru/documents/исследование-лиги-зеленых-брендов.pdf> (дата обращения: 01.10.2024).
144. Сокращенные результаты МСФО 6 месяцев 2023 года // Сбер Банк. [Электронный ресурс]. — URL: https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/groupresults/ifrs_q2_2023 (дата обращения: 01.10.2024).
145. Список бережных инициатив 2021 в деталях // Бюро теперь так. [Электронный ресурс]. — URL: <https://tepertak.ru/spisok2021/analytics2021.html> (дата обращения: 23.04.2023).

146. Тенденции ESG в фармацевтическом бизнесе // Digital tales media. [Электронный ресурс]. — URL: <https://dtales.media/2021/09/07/tendenczii-esg-v-farmaczevticheskom-biznese/?amp> (дата обращения: 21.02.2024).
147. Тренды ESG повестки в России за последние 5 лет // РБК. [Электронный ресурс]. — URL: <https://rbc.ru/trendy-esg-povestki-v-rossii-2024> (дата обращения: 01.10.2024).
148. Файоль А. Общее и промышленное управление. Перевод на русский язык: Б. В. Бабина-Кореня [Электронный ресурс]. — URL: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/5783>
149. Фармкомпании заплатят 1,5 млрд рублей за оборот защищенных патентом дженериков // Ведомости. [Электронный ресурс]. — URL: https://www.vedomosti.ru/business/articles/2024/10/31/1072041-akrihin-i-akselfarm-zaplatyat?utm_source (дата обращения: 21.02.2024).
150. Фармкомпания Eli Lilly передаст российский бизнес // РБК. [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.rbc.ru/business/28/03/2023/6422866c9a794735ed7e79fd> (дата обращения: 21.02.2024).
151. Фармацевтическая отрасль и декарбонизация: сложное уравнение //Севье. [Электронный ресурс]. — URL: https://servier.ru/stati/farmaczevticheskaya-otrasl-i-dekarbonizacziya-slozhnoe-uravnenie/#_edn3 (дата обращения: 27.02.2024).
152. Фармацевтическая отрасль обсудила механизмы определения национальности производств // Газета «Коммерсантъ». 2025. № 84. 15.05.2025. [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7715082> (дата обращения: 02.05.2025).
153. Фармацевтический рынок России 2024 // DSM Group. [Электронный ресурс]. — URL: <https://dsm.ru/upload/iblock/70c/jge20mm780rph1l9p1d6ucvg95kkxdtf.pdf> (дата обращения: 05.05.2025).
154. Фармацевтический рынок России: итоги 2023 года. // DSM Group. [Электронный ресурс]. — URL: <https://dsm.ru/upload/iblock/ced/l3ab5uqtnv3ujzalq09vsgmbqtithtuq.pdf> [Презентация PowerPoint (dsm.ru)] (дата обращения: 25.02.2024).

155. Фармацевтический рынок России: итоги 2022 года. // DSM Group. [Электронный ресурс]. — URL: <https://dsm.ru/upload/iblock/2cf/0kuy50ijvbbtw3ubv6aybbsbghpeiars.pdf> (дата обращения: 25.02.2024).
156. Фармацевтический рынок России: итоги 2021 года. // DSM Group. [Электронный ресурс]. — URL: <https://dsm.ru/upload/iblock/55f/31iouu9arqlya5zg3xo9scwzm0q3uk9k.pdf> (дата обращения: 25.02.2024).
157. Фармацевтический рынок России. Итоги 2017 года: аналитический отчет // DSM Group. [Электронный ресурс]. — URL: <https://dsm.ru/upload/iblock/67d/fr0cjt3mwxah92mgrdmck8fb7htn70iz.pdf> (дата обращения: 25.02.2024).
158. Фармацевтический рынок России. Итоги 2012 года: аналитический отчет // DSM Group. [Электронный ресурс]. — URL: <https://dsm.ru/upload/iblock/333/rh6o21iggfswz1hhr91mtz0bpb62l7qz.pdf> (дата обращения: 25.02.2024).
159. Фармацевтический рынок России. Итоги 2008 года: аналитический отчет // DSM Group. [Электронный ресурс]. — URL: <https://dsm.ru/upload/iblock/f3e/t71khh3fzerlvqyq1jm0ywtlucu4vwh2.pdf> (дата обращения: 25.02.2024).
160. Фармацевтический рынок России. Итоги 2006 года: аналитический отчет // DSM Group. [Электронный ресурс]. — URL: <https://dsm.ru/upload/iblock/e14/ea2capip7pv6h26v40et9f5jgzwiwfrfb.pdf> (дата обращения: 25.02.2024).
161. Формируем доверие к отечественным препаратам: Ирина Кенюхова — о социальной ответственности бизнеса / И. Кенюхова ; беседовала А. Иванова. — [Электронный ресурс]. — URL: <https://lenta.ru/articles/2023/11/03/farmotrasl/> (дата обращения: 25.02.2024).
162. Цели в области устойчивого развития // Организация Объединенных Наций. [Электронный ресурс]. — URL:

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/sustainable-development-goals/> (дата обращения: 13.07.2023).

163. Что происходило с ESG в российских компаниях в 2022 году и к чему готовиться дальше?: обзор / Михайлов и Партнеры. [Электронный ресурс]. — URL: https://yandex.ru/documents/ESG_Russia-2023.pdf (дата обращения: 01.10.2024).

164. ЭКГ рейтинг. [Электронный ресурс]. — URL: <https://xn----etbbhpf3axw8i.xn--p1ai/> (дата обращения: 25.02.2024).

165. ESG в России: четыре основных изменения за год // РБК. [Электронный ресурс]. — URL: <https://trends.rbc.ru/trends/green/> (дата обращения: 30.03.2026).

166. ESG-принципы: что это такое и зачем компаниям их соблюдать. — Текст: электронный // РБК Тренды. [Электронный ресурс]. — URL: <https://trends.rbc.ru/trends/green/614b224f9a7947699655a435> (дата обращения: 25.02.2024).

167. ESG рейтинги российских компаний (рейтинг-лист) : методика // RAEX. [Электронный ресурс]. — URL: https://raexpert.ru/ESG/ESG_companies/rating_list/2025/methods/ (дата обращения: 30.03.2026).

168. ESG-триллионы: как развивается ответственное финансирование в России // Эксперт РА. 2025. [Электронный ресурс]. — URL: https://raexpert.ru/researches/sus_dev/esg_fin_rus_2025/

Иностранная литература

169. Avlonas, N. Practical Sustainability Strategies: How to Gain a Competitive Advantage / N. Avlonas, G. P. Nasso. — Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, 2012. — 288 p. — ISBN 978-1-118-17672-8.

170. Bowen H. Social Responsibilities of the Businessman. — New York : Harper and Row, 1953. — 276 p.

171. Freeman, R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach / R. Edward Freeman. — Cambridge: Cambridge University Press, 2010. — 292 p. — ISBN 978-1107716995.

172. Karnama, A. Organic Growth Theory for Corporate Sustainability / A. Karnama, R. Vinuesa // Sustainability. — 2020. — Vol. 12, № 20. — P. 1–10.

173. Penrose, E. T. Research on the business firms: Limits to growth and size of firms / E. T. Penrose // American Economic Review. — 1955. — Vol. 45, № 2. — P. 531–543.
174. Rajagopal. Sustainable Growth in Global Markets: Strategic Choices and Managerial Implications. – London : Palgrave Macmillan, 2016. – 324 p. – ISBN 978-1-137-52593-2.
175. Solow R. M. A Contribution to the Theory of Economic Growth // Quarterly Journal of Economics. — 1956. — Vol. 70, No. 1 (February). — P. 65–94
176. Tawfik E. A., Tawfik A. F., Alajmi A. M., Badr M. Y., Al-jedai A., Almozain N. H., Bukhary H. A., Halwani A. A., Al Awadh S. A., Alshamsan A., Babhair S., Almalik A. M. Localizing pharmaceuticals manufacturing and its impact on drug security in Saudi Arabia // Saudi Pharmaceutical Journal. – 2022. – Vol. 30, № 1. – P. 1–10.
177. Accelerating the transition to net zero in life sciences // McKinsey. – August 2023. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.mckinsey.com/industries/life-sciences/our-insights/accelerating-the-transition-to-net-zero-in-life-sciences> (дата обращения: 15.03.2024).
178. Allison-Hope D. Can the GRI and SASB reporting frameworks be collaborative? // Trellis Network. – 2018. – January 2. - [Электронный ресурс]. – URL: <https://trellis.net/article/can-gri-and-sasb-reporting-frameworks-be-collaborative/> (дата обращения: 14.05.2023).
179. Always Innovating: Pharmaceutical Industry Facts & Figures // IFPMA. – 2025. – [Электронный ресурс]. – URL: https://www.ifpma.org/wp-content/uploads/2025/02/IFPMA_Always_Innovating_Facts_Figures_Report.pdf (дата обращения: 20.06.2025).
180. Avlonas, N. Practical Sustainability Strategies: How to Gain a Competitive Advantage / N. Avlonas, G. P. Nassos. — 2020. — [Электронный ресурс]. – URL: <https://content.e-bookshelf.de/media/reading/L-13830261-5068d13eed.pdf>
181. Bartelmus P. The Concepts and Strategies of Sustainability // Environment, Growth and Development: The Concepts and Strategies of Sustainability. – London: Routledge,

2000. – Р. 7–25. [Электронный ресурс]. – URL: <https://archive.org/details/environmentgrowt0000bart/page/n7/mode/2up> (дата обращения: 30.03.2025).
182. Drug Development Step 8: Confirmatory Research // EUPATI. [Электронный ресурс]. – URL: <https://toolbox.eupati.eu/resources/> (дата обращения: 30.03.2026).
183. ESG in pharmaceuticals – Strategies and opportunities // Roland Berger. – [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.rolandberger.com/en/Insights/Publications/ESG-in-pharmaceuticals-Strategies-and-opportunities.html> (дата обращения: 30.03.2025).
184. Friedman M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits // The New York Times Magazine. – 1970. – September 13. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html> (дата обращения: 01.03.2024).
185. Marr B. How generative AI is accelerating drug discovery // Forbes. – 2024. – June 19. – [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2024/06/19/how-generative-ai-is-accelerating-drug-discovery/> (дата обращения: 30.03.2026).
186. Meadows D. H., Meadows D. L., Randers J., Behrens W. W. The Limits to Growth: A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind. – New York : Universe Books, 1972. [Электронный ресурс]. – URL: [https://distant.msu.ru/pluginfile.php/52049/mod_resource/content/1/Limits to Growth.pdf](https://distant.msu.ru/pluginfile.php/52049/mod_resource/content/1/Limits_to_Growth.pdf) (дата обращения: 30.03.2025).
187. Percentage of global research and development spending in 2023, by industry // Statista. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.statista.com/statistics/270233/percentage-of-global-rundd-spending-by-industry/> (дата обращения: 30.03.2025).
188. Pharma Statistics 2024 // Hardman & Co. – 2025. [Электронный ресурс]. – URL: <https://hardmanandco.com/wp-content/uploads/2025/04/250403-Hardman-Co-Insight-2024-Pharma-Statistics.pdf> (дата обращения: 30.03.2025).

189. Pfizer Impact Report 2024 // Pfizer. – 2024. – [Электронный ресурс]. – URL: https://cdn.pfizer.com/pfizercom/Pfizer_2024_Impact_Report_02JUN2025.pdf (дата обращения: 30.03.2026).
190. Revenue of the worldwide pharmaceutical market from 2001 to 2024 // Statista. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.statista.com/statistics/263102/pharmaceutical-market-worldwide-revenue-since-2001/> (дата обращения: 30.03.2025).
191. Ritchie H. Sector by sector: where do global greenhouse gas emissions come from? // Our World in Data. – 2020. [Электронный ресурс]. – URL: <https://ourworldindata.org/ghg-emissions-by-sector> (дата обращения: 30.03.2026).
192. Russia Sanctions Dashboard // Castellum. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.castellum.ai/russia-sanctions-dashboard> (дата обращения: 30.03.2025).
193. Solow R. M. Sustainability: An Economist's Perspective // Journal of Economic Perspectives. – 1993. – Vol. 7, No. 4. – P. 45–54. [Электронный ресурс]. – URL: <https://pubs.aeaweb.org/doi/pdf/10.1257/jep.7.4.45> (дата обращения: 30.03.2025).
194. The pharmaceutical industry's carbon footprint and current mitigation strategies: a literature review // ISPOR Annual International Meeting. – 2023. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.ispor.org/docs/default-source/intl2023/ispor23dehipawalaposter-pdf.pdf> (дата обращения: 30.03.2025).
195. The Pharmaceutical Industry in Figures 2024 // EFPIA. – 2024. [Электронный ресурс]. – URL: <https://efpia.eu/media/2rxdkn43/the-pharmaceutical-industry-in-figures-2024.pdf> (дата обращения: 30.03.2025).
196. UNESCO and the Sustainable Development Goals // UNESCO. – [Электронный ресурс]. – URL: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000247444_rus (дата обращения: 30.03.2026).

197. Upstream scope 3 emissions across the pharma industry // Deloitte. – May 2023. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Life-Sciences-Health-Care/gx-lshc-2023-fr-pov-scope-3.pdf> (дата обращения: 30.03.2025).
198. What Does ESG Look Like in the Pharmaceutical Industry? // ACMA. [Электронный ресурс]. – URL: <https://medicalaffairsspecialist.org/blog/what-does-ESG-look-like-in-the-pharmaceutical-industry> (дата обращения: 30.03.2025).
199. Why Pharma Should Be Focusing on ESG // Datwyler. – 2022. [Электронный ресурс]. – URL: <https://datwyler.com/files/pages/data/downloads/ESG-report-2022-ESG-in-pharma/b366277519-1670401476/datwyler.com ESG-report 2022 ESG-in-pharma.en.pdf> (дата обращения: 21.02.2024).