СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ УЧАСТИЯ БИЗНЕСА В РЕАЛИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНО-ОРИЕНТИРОВАННЫХ ЦЕЛЕЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Елена Завьялова*
Евгения Старикова**

DOI 10.24833/2073-8420-2018-3-48-107-120

Введение. Принятие ООН семнадцати Целей устойчивого развития (ЦУР) в 2015 году ознаменовало собой кардинальную смену глобальной повестки дня, осуществление которой на практике будет зависеть от степени вовлеченности частного сектора. В статье проводится анализ потенциальных конкурентных преимуществ, которые приобретает бизнес в случае участия в реализации ЦУР ООН. В статье подробно рассматриваются проекты и инициативы ведущих транснациональных компаний, направленные на достижение социально-ориентированных ЦУР. На основании анализа бизнес кейсов, авторы выделяют ключевые тенденции, характеризующие участие частного сектора в реализации Повестки дня в области устойчивого развития до 2030 года.

Материалы и методы. В исследовании использовались экспертный, статистический и сравнительный анализ; анализ эмпирических данных с помощью методов группировки, обобщения, методы классификации, индукции, дедукции, аналогии, сравнения, формализации.

Результаты исследования. В результате проведенного анализа выявлены ключевые тенденции, характеризующие участие крупного бизнеса в реализации «Повестки 2030». Помимо стремления компаний участвовать в осуществлении ЦУР, непосредственно связанных с основной деятельностью бизнеса, многие ТНК в настоящее время активно вовлечены в реализацию социально-ориентированных ЦУР, что способствует решению ряда макроэкономических проблем. Также отмечена тенденция кооперации бизнеса с другими стейкхолдерами в лице государства и некоммерческого сектора в формате создания многосторонних партнерств, позволяющем участникам объединить ресурсы и усилить положительные эффекты в рамках осуществляемых проектов.

Обсуждение и заключения. Поскольку в настоящее время ЦУР представляют собой своего рода руководство к действию для частного сектора, прежде всего, транснациональные компании сталкиваются с необходимостью пересматривать свои бизнес-стратегии в соответствии с новыми требованиями глобальной повестки дня. Исследование показало, что в результате участия в реализации социально-ориентированных ЦУР корпоративный сектор приобретает ощутимые конкурентные преимущества.

* **Завьялова Елена Борисовна**, кандидат экономических наук, доцент, заведующая кафедрой экономической политики и государственно-частного партнерства (ЭПГЧП) МГИМО МИД России.

e-mail: e.zavyalova@inno.mgimo.ru

ORCID ID: 0000-0001-6531-7672

** **Старикова Евгения Андреевна**, преподаватель кафедры экономической политики и государственно-частного партнерства (ЭПГЧП) МГИМО МИД России.

e-mail: evan3132@gmail.com

ORCID ID: 0000-0001-9713-5646

Введение

Утвердив в сентябре 2015 года *Повестку дня в области устойчивого развития до 2030 года*, страны-члены ООН сформулировали обновленный список актуальных для человечества вызовов, которые нашли отражение в семнадцати *Целях устойчивого развития (ЦУР)*. Особое внимание в данном документе уделяется необходимости более активного вовлечения бизнеса в процесс его реализации. Именно частный сектор, по мнению авторов обновленной Повестки, может сыграть одну из ключевых ролей в деле достижения заявленных Целей и задач.

В настоящее время многие лидирующие на мировых рынках транснациональные корпорации (ТНК) осуществляют собственные проекты, сфокусированные вокруг реализации сразу нескольких ЦУР одновременно. В этой связи закономерно предположить, что в ближайшее десятилетие Повестка-2030 будет оказывать всевозрастающее влияние на социально ответственную деятельность бизнеса и формирование корпоративных стратегий устойчивого развития.

Целью данной статьи является выявление ключевых тенденций, характеризующих современное участие бизнеса в решении социально значимых проблем. Для достижения поставленной цели авторы статьи проводят анализ значимых бизнес кейсов в интересах достижения социально-ориентированных ЦУР, которые представлены компаниями - отраслевыми лидерами в сфере устойчивого развития согласно рейтингу Доу-Джонса за 2017 год.

Исследование

Значение концепции устойчивого развития для деятельности бизнеса

В 1992 году Всемирный Совет предпринимателей по устойчивому развитию (World Business Council for Sustainable Development) разработал стратегию «*экологической эффективности*» [Schmidheiny, 1992], представлявшую собой некую идеальную экономическую модель: предполагалось, что рост производства должен сочетаться с сокращением негативных последствий для окружающей среды, а также более эффективным использованием ресурсов. На «Саммите Земли» в Рио-де-Жанейро за данной стратегией был закреплён статус нового курса развития биз-

неса, осуществляя который частный сектор будет содействовать реализации «Повестки дня на XXI век»¹.

В январе 1999 года во время выступления на Всемирном Экономическом Форуме Генеральный Секретарь ООН Кофи Аннан отметил, что глобализация, не подкреплённая мощными социальными гарантиями, будет уязвима перед многочисленными рисками, с которыми столкнулся мир в период после холодной войны. Подчеркнув особую роль частного сектора в деле достижения «социально устойчивой» глобализации, дипломат объявил о создании *Глобального договора*² - первой и крупнейшей инициативы ООН, поощряющей социальную ответственность бизнеса и популяризирующей практики отчетности по КСО. В это же время было разработано *Семейство индексов устойчивого развития Доу-Джонса (Dow Jones Sustainability Indices - DJSI)* - первый всемирный рейтинг, позволяющий провести анализ деятельности компании по экономическим, экологическим и социальным параметрам. Внедрение принципов устойчивого развития в корпоративную практику закономерно выразилось в разработке и совершенствовании системы нефинансовой отчетности бизнеса. В 2000 году международная организация в области стандартизации «Глобальная инициатива по отчетности» (Global Reporting Initiative - GRI) предложила первую версию «*Руководства GRI по отчетности в области устойчивого развития*» [14]. Данное руководство было адресовано как транснациональным корпорациям, так и среднему и малому бизнесу, и содержало в себе принципы и конкретные показатели для отчётности по трем измерениям деятельности предприятия - социальному, экологическому и экономическому. Появление универсально признанных стандартов нефинансовой отчетности привело к качественному усовершенствованию ее форматов: если ранее компании публиковали отдельные экологические отчеты или ограничивались включением соответствующих разделов в годовой отчете, то со временем получила распространение практика составления комплексных документов в соответствии с Руководством GRI.

Принятие ООН семнадцати ЦУР в сентябре 2015 г. ознаменовало кардинальную смену парадигмы общемирового развития. С одной стороны, мировое сообщество впервые обратило серьезное внимание на проблемы,

¹ Повестка дня на XXI век // <http://www.un.org>.

² United Nations Global Compact // <https://www.unglobalcompact.org>.

с которыми столкнулись в процессе экономического роста развитые страны; с другой стороны, стало невозможно игнорировать существенное увеличение спектра проблемных для человечества сфер, возникшее как следствие глобализации и всевозрастающей взаимозависимости стран. В частности, обострение таких глобальных вызовов, как перенаселение планеты и дефицит ресурсов актуализировало необходимость поиска новых «устойчивых» моделей производства и потребления. Создание таких моделей напрямую зависит от разработки инновационных решений, что, в свою очередь, является прямым следствием активного вовлечения финансовых, технологических и экспертных ресурсов частного сектора. Таким образом, необходимость привлечения инвестиций в исследования и разработки стала одним из значимых факторов, определяющих статус бизнеса как ключевого участника реализации ЦУР.

В частности, в преамбуле документа «Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года» [4] предпринимательский сектор упоминается как один из важных субъектов, который должен «содействовать изменению не-рациональных моделей потребления и производства». Компаниям рекомендуется «применять устойчивые методы производства и отражать информацию о рациональном ис-

пользовании ресурсов в своих отчетах». При этом авторы документа признают роль разнообразных участников частного сектора — «от микро-предприятий до кооперативов и многонациональных корпораций в деле осуществления новой Повестки дня» и заявляют о намерении «способствовать развитию динамичного и эффективно функционирующего предпринимательского сектора» [4, 14].

Для отслеживания прогресса по осуществлению семнадцати Целей устойчивого развития и 169-ти раскрывающих их задач в целом и оценки вовлечения в этот процесс бизнеса в частности будут применяться несколько сотен индикаторов, системная разработка которых в настоящее время продолжается. Например, в рамках *Глобального партнерства в целях эффективного сотрудничества для развития* (Global Partnership for Effective Development Cooperation) создано десять индикаторов для мониторинга прогресса в достижении ЦУР, один из которых заявлен как «Качество государственно-частного диалога» [13]. В 2015 году на базе Глобального договора ООН был представлен новый проект - *Компас ЦУР (SDG Compass)* [25] - руководство, которое поможет компаниям выстроить бизнес-стратегии в соответствии с Целями устойчивого развития, а также измерить вклад в их достижение. Кроме того, *Консультативный комитет по бизнесу*

Таблица 1. Классификация Целей по «измерениям» устойчивого развития

Измерения устойчивого развития	Цели устойчивого развития (ЦУР)
Экономическое
Экологическое
Социальное
Институциональное

Источник: составлено авторами на основе документа «Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года» [4]

Табл. 2. Классификация ЦУР по признаку их «значимости» для бизнеса

«Макроэкономические ЦУР»	«Отраслевые ЦУР»	ЦУР, «обязательные для бизнеса»

Источник: составлено на основе материала статьи К. Новак, Н. Зайцева. Переворот устойчивости [1]. Режим доступа - <https://www.bricsmagazine.com/ru/articles/perevorot-ustoychivosti>

и предпринимательству при ОЭСР (Business and Industry Advisory Committee to the OECD - BIAC) опубликовал документ, разъясняющий значение ЦУР для бизнеса. В документе BIAC отмечается, что участие частного сектора необходимо для достижения каждой из семнадцати Целей [28].

В настоящее время формируются различные подходы к классификации ЦУР, позволяющие оценить вызовы и возможности для бизнеса, которые включает в себе каждая из семнадцати Целей. Исходя из логики наиболее прогрессивного триединого подхода к устойчивому развитию («социально инклюзивный и экологически устойчивый экономический рост») [Sachs, 2015] все Цели могут быть разделены на социальные, экономические и экологические. Учитывая очевидные трудности разграничения социальных и экологических Целей, а также принимая во внимание то, что в последнее время в исследовательском сообществе все чаще выделяют так называемое четвертое «измерение» устойчивого развития – управленческое [Sachs, 2015] (в различных трактовках оно также упоминается как политическое или институциональное), считаем целесообразным предложить следующую условную классификацию ЦУР (см. Табл. 1).

Согласно классификации, предложенной Институтом исследования развивающихся рынков Московской школы управления СКОЛКОВО, можно выделить три условные группы целей: «макроэкономические ЦУР», которые призваны решать вопросы, связанные с бедностью, занятостью, экономическим ростом (Цели 1, 5, 8, 10, 11, 16, 17); «отраслевые ЦУР», наиболее актуальные для компаний, представляющих профильные индустрии (Цели 2, 3, 4, 6, 7, 9, 14, 15); а также ЦУР, ко-

торые приобрели статус «обязательных для бизнеса» (см. Табл. 2). К последней группе относят Цель 5 (гендерное равенство), Цель 12 (ответственное потребление и производство) и Цель 13 (борьба с изменением климата), поскольку включение компаниями данных Целей в свои бизнес-стратегии в последние десятилетия стало общепринятой практикой [Новак, Зайцева, 2015].

В представленной ниже таблице попытаемся более подробно рассмотреть долгосрочные положительные эффекты для бизнеса, наблюдаемые в случае его участия в реализации каждой из семнадцати ЦУР.

Согласно оценке Всемирного делового совета по устойчивому развитию, реализация ЦУР будет сопровождаться беспрецедентным ростом инновационной активности, что, в свою очередь, приведет к значительному росту мировой экономики. В частности, в стоимостном выражении ежегодные рыночные возможности для бизнеса, открывающиеся в случае участия в реализации Целей, оцениваются в 12 трлн. долл. Кроме того, эксперты Совета отмечают, что достижение ЦУР к 2030 году приведет к созданию 380 млн. дополнительных рабочих мест [8].

В исследовании, проведенном консалтинговой компанией Accenture, отмечается, что участие в достижении ЦУР может создавать два вида «ценности» для компаний – во-первых, долгосрочную качественную «ценность», заключающуюся в повышении доверия к бренду, лояльности потребителей и инвестиционной привлекательности; во-вторых, краткосрочную количественную «ценность», которая выражается в прямом росте прибыли вследствие реализации новых видов товаров и услуг или росте продаж уже существующей на рынке продукции. В качестве примера,

Таблица 3. Конкурентные преимущества для бизнеса, приобретаемые вследствие вовлечения в реализацию ЦУР

Цели устойчивого развития	Преимущества и скрытые возможности для бизнеса
Цель 1. Ликвидация нищеты	1. Рост потребительского спроса 2. Рост существующих рынков 3. Создание новых рынков, в том числе за счет производства «социально инклюзивных» категорий товаров и услуг 4. Рост рабочей силы
Цель 2. Ликвидация голода	1. Рост потребительского спроса на разные виды продукции вследствие удовлетворения базовых потребностей 2. Создание новых рынков, в том числе за счет производства «социально инклюзивных» категорий товаров и услуг 3. Возможности трансфера передовых технологий в АПК 4. Рост рабочей силы
Цель 3. Хорошее здоровье и благополучие	1. Рост потребительского спроса 2. Рост рабочей силы 3. Перспективы реализации новых проектов в сфере здравоохранения, в том числе в формате ГЧП
Цель 4. Качественное образование	1. Рост квалифицированной рабочей силы 2. Новые услуги и инновационные решения на рынке в сфере образования и культуры
Цель 5. Гендерное равенство	1. Рост рабочей силы 2. Улучшение качества рабочей силы за счет повышения конкуренции на рынке труда 3. Рост спроса на определенные товары и услуги со стороны женского населения (например, в сфере образования)
Цель 6. Чистая вода и санитария	1. Рост работоспособного населения 2. Стабильность на рынке труда как следствие улучшения показателей здоровья нации 3. Сокращение рисков, связанных с управлением трудовыми ресурсами 4. Дополнительные возможности развития существующих рынков (например, общественного питания) 5. Перспективы реализации востребованных ГЧП-проектов
Цель 7. Недорогостоящая и чистая энергия	1. Трансфер передовых технологий в сфере энергетики 2. Расширение поставок энергосберегающего оборудования 3. Снижение издержек за счет локализации производства 4. Получение налоговых льгот и субсидий со стороны государства (например, feed-in tariff)
Цель 8. Достойная работа и экономический рост	1. Снижение социально-экономических, политических и валютных рисков 2. Стабильный потребительский спрос
Цель 9. Индустриализация, инновации и инфраструктура	1. Возможность локализации производства 2. Создание новых рынков сбыта и потребления 3. Повышение производительности существующих рынков (например, в сельскохозяйственной отрасли) 4. Возможности выхода местных компаний на внешние рынки (экспорт)
Цель 10. Уменьшение неравенства	1. Рост платежеспособного спроса 2. Вовлечение более широких слоев населения в трудовую деятельность 3. Снижение социального напряжения в регионе присутствия
Цель 11. Устойчивые города и населенные пункты	1. Новые рыночные ниши в сфере повышения устойчивости городов (например, развитие «умных городов» за счет внедрения инноваций, включая технологии «интернета вещей») 2. Сокращение экологических и социальных рисков 3. Перспективы реализации востребованных ГЧП-проектов
Цель 12. Ответственное потребление и производство Цель 13. Борьба с изменением климата Цель 14. Сохранение морских экосистем Цель 15. Сохранение экосистем суши	1. Долгосрочный доступ к ресурсам и природному капиталу 2. Повышение конкурентоспособности за счет создания новых рынков и дифференциации продукции (производство экологически чистых и сертифицированных товаров, а также инновационных продуктов и решений) 3. Удовлетворение специфического спроса и лояльность со стороны социально и экологически ответственных потребителей 4. Снижение издержек за счет рационального управления ресурсами 5. Расширения возможностей участия в системе «устойчивых» государственных закупок
Цель 16. Мир, правосудие и эффективные институты*	1. Снижение политических (институциональных) и социальных рисков
Цель 17. Партнерство в интересах устойчивого развития ³	1. Установление прочных и доверительных связей с различными группами стейкхолдеров 2. Перспективы создания и реализации совместных взаимовыгодных проектов, в том числе в формате ГЧП

³* Вклад бизнеса в реализацию ЦУР институционального измерения (ЦУР 16, 17) может осуществляться посредством участия в механизмах смешанного финансирования, а также создания государственно-частных и многосторонних партнерств для реализации проектов, направленных на достижение остальных пятнадцати Целей.

демонстрирующего создание краткосрочной «ценности», можно привести кейс компании Unilever, реализующей на рынке отдельную линейку «устойчивых» брендов (Sustainable Living brands), направленных, прежде всего, на достижение ЦУР 3, 6, 13. В корпоративном финансовом отчете Unilever заявлено, что в 2017 году рост объема продаж данной категории товаров на 46% превышал объем продаж остальных брендов компании, что обеспечило 70% совокупного товарооборота Unilever [30].

Кроме того, краткосрочная количественная «ценность» может достигаться путем повышения эффективности производства и сокращения издержек. Так, рост энергоэффективности компании Microsoft за счет использования инновационных энергосберегающих решений в своих офисных зданиях (вклад в ЦУР 7 и 13) составил от 15 до 30% в зависимости от типа здания. При этом объем инвестиций компании в реализацию проекта составлял менее 10% от сэкономленных вследствие сокращения энергопотребления издержек, а период окупаемости данных капиталовложений занял менее двух лет [15].

Таким образом, представляется целесообразным предположить, что возможности приобретения значительного числа дополнительных конкурентных преимуществ от участия в реализации ЦУР в обозримой пер-

спективе послужат мощным стимулом для активизации деятельности компаний в этом отношении, что в конечном итоге приведет к всевозрастающей конкуренции на рынках. В этой связи вклад частного сектора в «глобальное» устойчивое развитие в современных условиях можно считать одним из важных факторов укрепления корпоративной устойчивости⁴.

Участие бизнеса в реализации социально-ориентированных Целей устойчивого развития: современные тенденции

Фактически участие бизнеса в решении многих социально значимых проблем наблюдалось на протяжении последних десятилетий в рамках мероприятий по реализации Целей развития тысячелетия (ЦРТ), сформулированных в предыдущей повестке ООН, актуальной с 2000 по 2015 гг., а также программ содействия международному развитию, осуществляемых в беднейших странах мира. В этот период благодаря внешней помощи, поступающей в том числе из источников частного финансирования, странам-реципиентам удалось достичь значительного прогресса по целому ряду показателей в области здравоохранения, образования и борьбы с нищетой.

На примере ведущих ТНК, которые в 2017 году вошли в число отраслевых лидеров

Табл. 4. Проекты Abbott, реализуемые в интересах социально-ориентированных ЦУР

	3 КОРОШЕЕ ЗДОРОВЬЕ И БЛАГОПОЛУЧИЕ	1 ЛИКВИДАЦИЯ НИЩЕТЫ	2 ЛИКВИДАЦИЯ ГОЛОДА	4 КАЧЕСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАНИЕ	6 ЧИСТАЯ ВОДА И САНИТАРИЯ	8 ДОСТОЙНАЯ РАБОТА И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ	10 УМЕНЬШЕНИЕ НЕРАВЕНСТВА
Система мониторинга глюкозы FreeStyle Libre	√	–	–	–	–	–	–
Программа ГЧП в Танзании	√	–	–	–	–	–	√
Инфраструктурные проекты в индийских деревнях	√	–	–	√	√	–	√
Программа UltraRice в рамках борьбы со «скрытым голодом» в Азии	√	–	√	–	–	–	√
Проект Nourimanba на Гаити	√	√	√	–	–	√	√
Проект по созданию «общей ценности» - сотрудничество Abbott Nutrition с молочными фермерскими хозяйствами в Индии	√	√	√	√	–	√	√

Источник: составлено авторами

⁴ Концепцию «корпоративной устойчивости», основанную на принципе «тройного критерия» (triple-bottom line – 3BL), согласно которому деятельность компании должна быть одновременно коммерчески целесообразной, приносить пользу обществу и не наносить ущерб окружающей среде, в 1990-е гг. предложил американский экономист Джон Элкингтон.

устойчивого развития согласно всемирному рейтингу Доу-Джонса (DJSI) [12], рассмотрим актуальные инициативы и инновационные решения, предлагаемые бизнесом в интересах достижения ЦУР «социального измерения». Напомним, что ключевые социальные проблемы человечества подробно сформулированы в Целях 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 10.

Кейс компании Abbott - лидера устойчивого развития в сфере здравоохранения [12]

Фармацевтический гигант **Abbott** ежегодно входит в сотню лидеров в области инноваций, согласно рейтингу Clarivate Analytics [9]. В 2016 г. сумма инвестиций Abbott в исследования и разработки инноваций, оказывающих долговременное положительное воздействие на здоровье, составила более 1,4 млрд долл. В 2016 году компания представила сразу несколько инновационных решений в области здравоохранения, включая принципиально новую систему мониторинга глюкозы *FreeStyle Libre* и мобильные приложения *Libre Link*, значительно облегчающие процедуру измерения сахара в крови для пациентов с сахарным диабетом [6, 12].

Компания считает, что успешные инновации основаны на тщательном анализе специфических потребностей людей, которые зависят от региона их проживания, а также национальных и культурных особенностей. В ответ на вспышку вируса Зика на американских континентах компания Abbott разработала специальный медицинский тест на молекулярном уровне (RealTime ZIKA Test), позволяющий наиболее точно диагностировать болезнь по анализу крови и дифференцировать его в случае наличия в крови пациента других распространенных в данных регионах вирусов (денге, чикунгунья) [6, 15].

В отчете международной инвестиционной компании RobecoSAM, составляющей ежегодный рейтинг отраслевых лидеров в области устойчивого развития среди крупнейших мировых компаний, отмечается, что определяющими факторами успешного продвижения продукции Abbott на зарубежных рынках являются не только высокое качество и безопасность производимой продукции, но и эффективное сотрудничество с различными стейкхолдерами [17]. В 2016 г. компания продлила совместную с правительством Танзании программу государственно-частного партнерства, направленную на совершенствование национальной системы здравоохранения [6, 13-15]. Корпоративный благотворительный фонд компании Abbott Fund выделил инвестиции в 125 млн долл. для создания инфраструктуры здравоохранения страны. В

результате была образована первая общенациональная информационная медицинская сеть, объединившая все 23 региональные лаборатории Танзании. Данное инфраструктурное решение позволяет осуществлять мгновенную передачу результатов медицинских исследований, а также способствует быстрому распространению передовых практик менеджмента в медицинской сфере по всей стране. Возможности информационной сети помогают медицинским работникам Танзании внедрять современные методы лечения целого ряда хронических заболеваний, в том числе лечения ВИЧ - основной причины смертности в стране.

Согласно данным ВОЗ и ЮНИСЕФ [29], примерно половина населения Индии не имеет доступа к системам санитарии, что создает значительные риски для здоровья нации. Объединив усилия с неправительственными организациями, Abbott запустила комплексную программу по строительству соответствующей инфраструктуры в индийских деревнях Дадхеда и Талодар штата Гуджарат, 70% населения которых живет в антисанитарных условиях. Сумма инвестиций компании в строительство общественных и частных туалетов составила 500 тыс. долларов, а просветительско-образовательная кампания, в ходе которой разъяснялась связь между гигиеной и здоровьем, охватила 3150 человек. В результате программы Abbott по улучшению санитарии в Индии все домохозяйства деревень Дадхеда и Талодар были оснащены туалетами; также в населенных пунктах были учреждены специальные комитеты по санитарии, призванные обеспечить «устойчивость» предпринятых мер [6, 22].

Кроме того, компания Abbott предложила свои инновационные решения для борьбы с проблемой «скрытого голода» - дефицита питательных микроэлементов, от которого страдает более 2 млрд. жителей планеты. Учитывая, что 1 млрд. этих людей проживает в беднейших странах, где основным продуктом питания является рис, Abbott инициировала совместную программу с некоммерческой организацией PATH, разработавшей витаминизированный зерновой продукт *UltraRice*. Специалисты Abbott разработали новую технологию его обогащения питательными веществами, благодаря которой по вкусовым характеристикам продукт не отличается от привычного для местного населения риса. Поставки «витаминизированного риса» были одобрены Министерством сельского хозяйства США и включены в национальные программы продовольственной помощи развивающимся

странам. В настоящее время продукт получают 450 тыс. индийских школьников в рамках благотворительной программы «школьных ланчей» [6, 17].

В октябре 2016 года ураган «Мэтью», обрушившийся на страны Карибского бассейна, привел к катастрофическим последствиям для беднейшей страны в Западном полушарии: многие ключевые инфраструктурные объекты государства Гаити, в том числе система поставок продуктов питания, были уничтожены. С 2013 года благотворительная организация «Партнеры по здоровью» (Partners in Health - PIH) осуществляет бесплатные поставки на Гаити специального *лечебно-профилактического продукта питания Нуриманба (Nourimanba)*, предназначенного для лечения случаев крайнего истощения у детей. Поскольку обеспечение бесперебойных поставок Nourimanba критически важно для спасения детских жизней, компания Abbott совместно с благотворительным фондом Abbott Fund инициировала разработку ультрасовременного, устойчивого перед стихийными бедствиями оборудования по производству данного продукта [6, 16-18]. Кроме того, созданный компанией благотворительный фонд Abbott Fund инвестировал 75 тыс. долл. в целях увеличения производства продукта Nourimanba после стихийного бедствия.

Производство изготавливаемого на основе арахиса лечебного продукта Nourimanba обеспечило значительный рост спроса на основной сельскохозяйственный товар в стране - высококачественный арахис. С 2013 года Abbott Fund при содействии международных некоммерческих организаций TechnoServe и W. K. Kellogg Foundation осуществляет партнерскую программу по поддержке местных фермеров. В рамках разработанной бизнес-модели планируется увеличить урожайность арахиса на 100%, обеспечить рост прибыли 2000 малых фермерских хозяйств на 200%, а также открыть 100 экономически самостоятельных и устойчивых малых предприятий. Кроме того, партнеры проводят обучающие семинары для фермеров и предпринимают меры по развитию эффективной рыночной инфраструктуры, обеспечивающей установление более прочных и беспрепятственных связей между производителями и ключевыми потребителями. Данные меры позволили бы создать более инклюзивную, доходную и конкурентоспособную цепочку поставок арахиса, снизить совокупные издержки при его производстве и распределении. К концу 2015 года доходность 1380 фермерских хозяйств была увеличена на 90% [26]. Предлагаемая

партнерами бизнес-модель в настоящее время активно внедряется по всей стране.

Еще одним ярким примером инклюзивного бизнеса является программа, инициированная Abbott совместно с индийской молочной компанией Prabhat и некоммерческой организацией TechnoServe. Целью данного проекта является реорганизация деятельности местных молочных фермерских хозяйств и расширение коммерческих преимуществ для подразделения Abbott Nutrition на индийском рынке. В рамках программы 1500 фермеров прошли многопрофильные курсы обучения, направленные на повышение качества производимой молочной продукции и развитие у участников базовых знаний в области финансов и ведения фермерского хозяйства. Кроме того, проект предусматривал открытие в десяти индийских деревнях специальных центров сбора фермерского молока, на базе которых обеспечивалось качественное хранение молочной продукции, а также ее реализация по справедливым рыночным ценам. Особое внимание организаторы проекта уделяли обучению необходимым навыкам женского населения деревень, рассматривая образование и трудоустройство женщин как важный фактор роста благосостояния домохозяйств и местных сообществ.

В результате проведенного исследования выяснилось, что социально-экономическая отдача от реализации проекта колоссальна: производство высококачественной молочной продукции, обогащенной протеинами, витаминами и минералами, на базе местных фермерских хозяйств увеличилось почти в два раза; при сохранении прежнего уровня издержек доходы фермеров, участвовавших в проекте, увеличились более чем в два раза. Благодаря полученным результатам подразделение Abbott Nutrition получило возможность приобретать местное молоко, соответствующее международным стандартам качества, для производства и реализации в Индии своей линейки продуктов питания. Таким образом, главным преимуществом данной инклюзивной бизнес-модели стало формирование устойчивой производственной цепочки, что позволило создать ощутимые экономические эффекты как для ТНК, так и для местных сообществ.

Согласно прогнозам Abbott, фермерские хозяйства, участвующие в программе, будут обеспечивать поставки 50% объема сухого обезжиренного молока, необходимого компании для производства продуктов питания, что приведет к экономии на издержках для бизнеса и снижению цен на продукцию

Табл. 5. Проекты Coca-Cola, реализуемые в интересах социально-ориентированных ЦУР

Многостороннее партнерство Last Mile	–	√	√	–	–	–	√
Программа «5by20»	–	√	–	√	√	√	√
Программа Minute Maid Nurisha	√	–	√	–	–	–	√
Платформа по созданию «общих ценностей» Coletivo Coca-Cola	–	√	–	√	√	√	√

Источник: составлено авторами

Abbott для индийских потребителей [22]. За осуществление проекта сотрудничества с молочными фермерствами в Индии компания Abbott получила несколько престижных международных наград, отмечающих вклад бизнеса в практическую реализацию концепции создания «общей ценности» [5].

Важно отметить, что американская корпорация демонстрирует значительный рост валовой прибыли на протяжении последних нескольких лет (начиная с 2013 года данный показатель вырос более чем на 5 млрд. долл.) [16]. В этой связи представляется возможным предположить, что осуществление социально-ориентированных программ не только не сказывается негативно на экономических показателях компании (затраты ТНК на связанные с ЦУР проекты несопоставимо малы по сравнению с масштабами производства и объемами ее годовой выручки), но и может способствовать улучшению данных показателей, принося компании «краткосрочную» и «долгосрочную» ценность.

Кейс компании Coca-Cola - лидера устойчивого развития в пищевой промышленности [12]

Осуществляя социально-ориентированные проекты в разных странах, компания **Coca-Cola** уделяет особое внимание многостороннему сотрудничеству, считая данный формат наиболее эффективным с точки зрения достижения значимых для местного населения результатов. В частности, инициатива «5by20», развивающая у участниц теоретические и практические навыки ведения бизнеса, реализуется при активном содействии Фонда Билла и Мелинды Гейтс, Международной Финансовой корпорации, некоммерческой организации TechnoServe и множества других организаций-партнеров. Основная цель инициативы «5by20» - расширение возможностей участия женщин в экономической

жизни. Программа рассчитана на участниц, готовых проявить себя в качестве производителей, поставщиков, дистрибьюторов и продавцов, а также помогает женщинам творческих профессий и специалистам в сфере переработки отходов интегрироваться в экономическую жизнь - вывести свою продукцию на рынок или основать стартап. На данный момент программа помогла 1,75 млн. женщин-предпринимателей в 64 странах реализовать собственные бизнес-проекты [27].

С 2005 года Coca-Cola Philippines осуществляет выпуск сокодополняющего напитка *Minute Maid Nurisha*, обогащенного витаминами и микроэлементами [19]. Данный продукт был специально разработан компанией в рамках программы NutriJuice как мера по борьбе с железодефицитной анемией, вызванной недоеданием, от которой страдает около 3 млн. детей (20% детского населения страны). Программа осуществляется при поддержке Исследовательского института питания Филиппин и ряда правительственных организаций. После провозглашения ЦУР в 2015 году Coca-Cola разработала усовершенствованную версию напитка: новый продукт содержит 14 основных микроэлементов и позволяет справиться с другими связанными с недостаточным питанием болезнями у детей младшего школьного возраста. В рамках программы филиппинские школьники в возрасте от шести до девяти лет бесплатно получают продукт для ежедневного потребления в течение четырех месяцев. Ежегодно программа охватывает несколько десятков тысяч детей страны.

Также начиная с 2010 года Coca-Cola участвует в инновационном проекте *Last Mile*, осуществляемом в формате многостороннего партнерства [21]. Совместно с африканским благотворительным фондом Coca-Cola, Глобальным фондом по борьбе со СПИДом, ту-

беркулезом и малярией, Агентством США по международному развитию (USAID), Фондом Билла и Мелинды Гейтс, а также правительственными структурами государств-доноров компания поставляет жизненно важные лекарства в страны Африки. В 2014 году партнеры инвестировали свыше 21 млн. долларов с целью расширения географии проекта Last Mile до африканских 10 стран к 2020 году. В 2017 году после включения в программу Свазиленда и Либереи совокупное число стран-участников достигло семи. Проект представляет собой особую модель государственно-частного партнерства с вовлечением некоммерческого сектора. В рамках этой модели Coca-Cola предоставляет организациям-партнерам доступ к своим логистическим цепочкам и экспертизе в области маркетинга. Ресурсы и опыт бизнеса помогают правительственным структурам и институтам здравоохранения африканских стран более эффективно распределять жизненно важные вакцины, лекарства и медицинское оборудование, а также создавать спрос на них путем вывода этих продуктов на рынок по доступным ценам.

С 2009 года компания Coca-Cola запустила ряд социально-ориентированных проектов в Бразилии на базе платформы по «созданию общей ценности» Coletivo (от англ. «collective» – «общий»). Ключевой особенностью этой инициативы стала ее изначальная нацеленность на расширение присутствия компании на бразильском рынке, чего удалось достичь благодаря инновационным решениям, направленным на ликвидацию социальных и экономических барьеров для дальнейшего роста бизнеса, повышение показателей продаж бразильских торговых розничных компаний и расширение связей с местными потребителями, проживающими в экономически неблагополучных районах страны.

Первым проектом в рамках платформы «общих ценностей» стала инициатива Coletivo Retail, предполагающая обучение бразильской молодежи с низким уровнем доходов ведению торговли и бизнеса и развитие у участников предпринимательских навыков. По окончании обучающих курсов участники получили возможность трудоустройства в магазинах розничной торговли, осуществляющих реализацию продукции Coca-Cola. Благодаря приобретенным в ходе обучения знаниям и навыкам выпускники программы смогли повысить продажи в местных торговых точках, а также приобрели источник постоянного дохода, увеличив тем самым платежеспособный спрос.

Всего на платформе Coletivo в Бразилии действует 135 площадок, реализующих различные социальные проекты компании Coca-Cola. За почти десятилетний период существования платформы обучение прошли более 25000 молодых людей (доля женщин среди участников программы составила 66%), 10% выпускников проектов получили микрокредиты для открытия собственных магазинов, более 6000 малых предприятий получили поддержку в разработке подробных бизнес-планов [10]. В среднем, около 30-40% «выпускников» проекта выходят на рынок труда, 70% из которых – женщины [11].

Важным итогом проекта Coletivo Retail стал значительный рост доходов Coca-Cola на бразильском рынке: отмечается, что повышение объема продаж в районах проведения социальных программ ежегодно на 9,5% превышает средние показатели роста продаж продукции Coca-Cola в регионах, в которых компания применяла свои традиционные стратегии выхода на новые рынки [10]. Дополнительным фактором увеличения присутствия Coca-Cola на бразильском рынке стало завоевание лояльности к бренду компании со стороны участников проектов Coletivo и их семей, которые автоматически пополняют ряды потребителей продукции компании [11].

Другими социально значимыми проектами в рамках платформы являются Coletivo Recycling и Coletivo Arts. Инициатива Coletivo Recycling предусматривает поддержку деятельности национальных кооперативов по переработке отходов путем обучения персонала необходимым навыкам и осуществления инвестиций в инфраструктуру. Данные меры позволяют многим кооперативам трансформироваться в экономически самостоятельные предприятия и функционировать на рыночной основе. С момента запуска программы в 2002 году доходы 10 тыс. ее участников выросли в среднем на 17%. В рамках обучающей программы Coletivo Arts проходят тренинги для людей творческих профессий и художников-любителей. Отдельное внимание уделяется созданию арт-объектов из переработанных материалов, в том числе из банок и бутылок от напитков Coca-Cola. Кроме того, студентам прививают навыки, позволяющие им основать собственный бизнес и успешно вывести на рынок предметы своего творчества. С 2011 года участники обучающего курса увеличили свой семейный доход на 50%. Важно отметить, что оба проекта – Coletivo Recycling и Coletivo Arts – помогают Coca-Cola достичь официально заявленной цели: к 2020 году компания стремится обе-

спечить переработку 75% упаковочной тары от всей производимой в развитых странах продукции [20]. Также платформа Coletivo содействуют развитию ранее упоминаемой инициативы «5by20», предусматривающей вовлечение в экономическую жизнь 5 млн. женщин к 2020 году [27, 16].

Результаты исследования

На примере рассмотренных выше кейсов представляется возможным выделить несколько ключевых тенденций, которые на данный момент характеризуют участие транснациональных компаний в реализации ЦУР.

В первую очередь, отметим вполне закономерное стремление компаний инкорпорировать в свои бизнес-стратегии «отраслевые» ЦУР, непосредственно связанные с основными направлениями их деятельности. Хотя в некоторых случаях реализуемые ТНК социально-значимые инициативы могут быть не привязаны к ключевой «специализации» бизнеса.

Во-вторых, представленные бизнес кейсы демонстрируют, что вклад бизнеса в реализацию отдельных Целей зачастую порождает «синергетический эффект», способствуя продвижению целого ряда «смежных» ЦУР (см. Табл. 4, 5). Проекты, реализуемые компанией Coca-Cola на базе платформы Coletivo, наглядно подтверждают данный тезис. Таким образом, наблюдается активная вовлеченность бизнеса в решение многих макроэкономических проблем «социального измерения», сформулированных в Целях 1, 2, 8, 10. В частности, очевидно, что Цель 1, посвященная борьбе с бедностью, тесно связана с другими социальными ЦУР и ее достижение в значительной степени зависит от прогресса в деле ликвидации голода и неравенства (Цели 2 и 10), расширения доступа к образованию (Цель 4), обеспечения экономического роста и занятости (Цель 8).

В-третьих, наблюдается вполне закономерная тенденция кооперации бизнеса с другими игроками: компании все чаще предпочитают реагировать на глобальные вызовы не в одиночку, а в формате многосторонних партнерств, объединяя усилия с правительствами, некоммерческими организациями, академическим сообществом. Такие партнерства позволяют компаниям снизить риски и нивелировать издержки от реализации социальных проектов: данный механизм сотрудничества представляет собой эффективный, устойчивый и взаимовыгодный инструмент

достижения поставленных целей, использование которого приносит всем партнерам скрытые преимущества в долгосрочной перспективе.

Наконец, нельзя не отметить, что ввиду наличия достаточно большого временного лага зачастую возникают закономерные трудности, связанные с возможностью проведения объективной оценки долгосрочных экономических эффектов для бизнеса, приобретаемых вследствие реализации проектов в социальной сфере. Однако в последние годы наиболее продвинутые бизнес-игроки все чаще используют инновационные подходы при осуществлении своих социально-ориентированных программ, проявляя повышенный интерес к так называемым *инклюзивным бизнес-моделям*, которые представляют собой достаточно убедительные примеры создания корпоративной «ценности».

Согласно определению, предложенному Международной финансовой корпорацией (International Finance Corporation - IFC), термин «инклюзивный бизнес» применим к предприятиям, социально ответственная деятельность которых выражается не в традиционных филантропических проектах, а сфокусирована на интеграции низкодоходных сообществ в производственные цепочки компании в качестве потребителей, поставщиков, дистрибьюторов, т. е. рассчитана на вовлечение в рыночные связи наименее защищенных в социальном и экономическом отношениях слоев населения [18]. При этом в основе инклюзивных бизнес-моделей всегда лежит принцип коммерческой целесообразности, что позволяет компаниям осуществлять социальные проекты, увеличивая при этом собственную прибыль и содействуя решению важных макроэкономических задач. Наиболее показательными примерами в этом отношении служат проекты по созданию «общей ценности», осуществляемые компанией Coca-Cola в Бразилии и подразделением Abbott Nutrition в Индии.

Положенная в основу рассматриваемых бизнес-моделей стратегия вовлечения определенных категорий населения (низкодоходных сообществ, неработающих женщин) в хозяйственную деятельность приводит к ощутимому росту личных доходов этих людей. Это позволяет стимулировать их участие в экономических связях, приводит к повышению объемов продаж компаний за счет завоевания лояльности данного сегмента потребителей, а также новых рынков сбыта, оказывает позитивное влияние на социально-экономическое развитие отсталых регионов

за счет роста занятости, оживления деловой активности, создания рыночного спроса на предлагаемые компаниями товары и услуги.

Заключение

В результате официального закрепления в глобальной повестке Цели устойчивого развития превратились в некие обязательные критерии, по которым в обозримой перспективе будет оцениваться деятельность всех без исключения организаций и институтов, в том числе представителей частного сектора. По сути, Повестка 2030 побуждает компании, занимающие лидирующие позиции на мировых рынках, продемонстрировать собственные инновационные модели и решения в ответ на ключевые вызовы, с которыми столкнулось человечество в XXI веке. Необходимость соответствовать новым требованиям и стандартам ставит компании в условия

возрастающей конкуренции. Уже сейчас все большее число бизнес-игроков не только проявляет интерес к Целям, которые напрямую затрагивают их профильные индустрии, но и стремятся интегрировать в свои корпоративные стратегии Цели, сфокусированные вокруг других отраслей или призванные решать глобальные макроэкономические проблемы. Данная тенденция является вполне закономерной и выражает призыв мирового сообщества: вклад бизнеса в устойчивое развитие должен заключаться в самой его деятельности [2]. Именно поэтому компании по всему миру сегодня заинтересованы в том, чтобы критически оценить свое воздействие на общество и окружающую среду, определить собственные долгосрочные приоритеты в сфере устойчивого развития и обеспечить прозрачную отчетность о достигнутых результатах в этом направлении.

Литература:

1. Новак К., Зайцева Н. Переворот устойчивости. BRICS Business Magazine // <http://bricsmagazine.com>.
2. Пан Ги Мун призвал лидеров бизнеса взять на вооружение новые Цели устойчивого развития // Сайт ООН. 22.06. 2016 // <http://www.un.org>.
3. Повестка дня на XXI век // <http://www.un.org>.
4. Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года // <https://documentsddsny.un.org>.
5. Abbott Earns Two Honors for Shared Value and Supply Chain Excellence / 3BI Media // <https://3blmedia.com>.
6. Abbott Global Sustainability Report 2016 // <http://dam.abbott.com>.
7. Billions have no access to toilets, says World Health Organisation report // The Guardian. 1 Jul 2015 // <https://www.theguardian.com>.
8. CEO Guide to Sustainable Development Goals / World Business Council for Sustainable Development. 2017 // <https://www.wbcsd.org>.
9. Clarivate Analytics. Top 100 Global Innovators Report 2017 // <https://clarivate.com>.
10. Coca-Cola Supports Retail Capacity and Economic Development in Brazil / Shared Value Initiative // <https://www.sharedvalue.org>.
11. Coletivo: Supporting Recycling Cooperatives in Becoming Self-Sustaining Businesses // <http://www.coca-colacompany.com>.
12. DJSI Annual Review 2017. Industry Group Leaders 2017 // <http://www.robecosam.com>.
13. Global Partnership for Effective Development Cooperation // <http://effectivecooperation.org>.
14. GRI's History // <https://www.globalreporting.org>.
15. How Companies can Improve their Impact on the Sustainable Development Goals (SDGs) and Harness the Power of Digitalization. A Practical Handbook for Managers / Accenture Strategy // <https://www.accenture.com>.
16. How Have Abbott's Revenues And Profits Changed In Recent Years? / Trefis: Collaborate on Forecasts // <https://dashboards.trefis.com>.
17. Industry Leader Report 2018. Abbott Laboratories / RobecoSAM's web site // <http://www.robecosam.com>.
18. International Finance Corporation. The World Bank Group // <https://www.ifc.org>.
19. Minute Maid Nurisha: Tackling Malnutrition in the Philippines / Aug 4. 2015 // <http://www.coca-colacompany.com>.
20. More Sustainable Packaging: What We're Doing and How We're Doing It / The Coca-Cola Company. Aug 28. 2017 // <http://www.coca-colacompany.com>.
21. Project Last Mile Expands to Strengthen Health Systems in Liberia and Swaziland / Jun 6, 2017 // <http://www.coca-colacompany.com>.

22. Quality Dairy Delivers Shared Value. / Abbott's web site. 13 June 2018 // <http://www.abbott.com>.
23. Sachs J. The Age of Sustainable Development. Columbia University Press. 2015.
24. Schmidheiny S. Changing Course: A Global Business Perspective on Development and the Environment. The MIT Press. April 1992.
25. SDG Compass // <http://sdgcompass.org>.
26. Technoserve. Strengthening the Peanut Sector // <http://www.technoserve.org>.
27. The Coca-Cola Company. 2016 Sustainability Report // <http://www.coca-colacompany.com>.
28. The Sustainable Development Goals: Business, BIAC, and the OECD // <http://biac.org>.
29. UNICEF. 70 Years for Every Child. Key Messages: Girls' Progress = Goals Progress // <https://www.unicef.org>.
30. Unilever's Sustainable Living Plan continues to fuel growth / Unilever's web site. 10.05.2018 // <https://www.unilever.com>.

DEFINING BUSINESS' CONTRIBUTION TO THE SOCIALLY ORIENTED SDGS: KEY TRENDS AND PROSPECTS

Introduction. As the Sustainable Development Goals (SDGs) adopted by the UN in 2015 officially specify the current global challenges, they will positively affect the activity of all social institutions in the near future. This article considers the potential competitive advantages that business will acquire providing its engagement into the implementation of the SDGs. The authors suggest that the private sector's involvement in the global sustainable development related issues has become one of the essential factors of business long-term competitiveness. The article also reviews the leading multinational companies' solutions and initiatives aimed at the achievement of the socially oriented SDGs. Based on these business cases, the authors identify the key trends that characterize the private sector's participation in the fulfillment of the Agenda 2030 for Sustainable Development.

Materials and methods. General and private scientific methods of cognition (analysis, synthesis, abstraction, generalizations, deduction and induction) form the methodological basis for this study.

Results of the study. In the course of the study, the authors disclose several trends that characterize the private sector's participation in the implementation of the "Agenda 2030". Besides the companies' aspiration to participate in the implementation of the SDGs that directly concern their core business operations, many multinational corporations nowadays actively

contribute to the achievement of the socially-oriented SDGs which facilitates the resolution of many macroeconomic problems. In addition, there is an obvious trend of cooperation between the private sector and other stakeholders – primarily, governments and non-profit organisations. They create multi-stakeholder partnerships that allow the participants to pool resources and reinforce the positive effects within the implemented projects.

Discussion and conclusions. Nowadays the SDGs present a particular guidance for the private sector, so the multinational companies have to review their business strategies in accordance with the challenges formulated on the global agenda. This study revealed the substantial competitive advantages that corporate sector would enjoy in case of its engagement in the implementation of the socially-oriented SDGs.

Zavyalova Elena Borisovna,
PhD in Economics, Associate Professor,
Head of Economic Policy and PPP Department,
Moscow State Institute of International
Relations (MGIMO University).

Starikova Evgeniya Andreevna,
Lecturer, Economic Policy and PPP Department,
Moscow State Institute of International
Relations (MGIMO University).

Ключевые слова:

устойчивое развитие, транснациональные корпорации (ТНК), Цели развития тысячелетия (ЦРТ), Цели устойчивого развития (ЦУР), классификация ЦУР, социально-ориентированные ЦУР, инклюзивная бизнес-модель

Keywords:

sustainable development, multinational companies (MNCs), Millennium Development Goals (MDGs), Sustainable Development Goals (SDGs), classification of SDGs, socially oriented SDGs, inclusive business model

References:

1. Novak K., Zajceva N. Perevorot ustojchivosti. [Rethinking Sustainability]. *BRICS Business Magazine*. URL: <http://bricsmagazine.com>.
2. Pan Gi Mun prizval liderov biznesa vzjat' na vooruzhenie novye Celi ustojchivogo razvitija. [Pan Gi Mun calls for business action in Sustainable development]. OON website. 22.06. 2016. URL: <http://www.un.org>.
3. Agenda 21. URL: <http://www.un.org>.
4. Preobrazovanie nashego mira: Povestka dnja v oblasti ustojchivogo razvitija na period do 2030 goda [Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development]. URL: <https://documentsddsny.un.org>.
5. Abbott Earns Two Honors for Shared Value and Supply Chain Excellence. *3BI Media*. URL: <https://3blmedia.com>.
6. Abbott Global Sustainability Report 2016. URL: <http://dam.abbott.com>.
7. Billions have no access to toilets, says World Health Organization report. *The Guardian*. 1 Jul 2015. URL: <https://www.theguardian.com>.
8. CEO Guide to Sustainable Development Goals. *World Business Council for Sustainable Development*. 2017. URL: <https://www.wbcsd.org>.
9. Clarivate Analytics. Top 100 Global Innovators Report 2017. URL: <https://clarivate.com>.
10. Coca-Cola Supports Retail Capacity and Economic Development in Brazil. *Shared Value Initiative*. URL: <https://www.sharedvalue.org>.
11. Coletivo: Supporting Recycling Cooperatives in Becoming Self-Sustaining Businesses. URL: <http://www.coca-colacompany.com>.
12. DJSI Annual Review 2017. Industry Group Leaders 2017. URL: <http://www.robecosam.com>.
13. Global Partnership for Effective Development Cooperation. URL: <http://effectivecooperation.org>.
14. GRI's History. URL: <https://www.globalreporting.org>.
15. How Companies can Improve their Impact on the Sustainable Development Goals (SDGs) and Harness the Power of Digitalization. A Practical Handbook for Managers. *Accenture Strategy*. URL: <https://www.accenture.com>.
16. How Have Abbott's Revenues And Profits Changed In Recent Years? *Trefis: Collaborate on Forecasts*. URL: <https://dashboards.trefis.com>.
17. Industry Leader Report 2018. Abbott Laboratories. RobecoSAM's web site. URL: <http://www.robecosam.com>.
18. International Finance Corporation. The World Bank Group. URL: <https://www.ifc.org>.
19. Minute Maid Nurisha: Tackling Malnutrition in the Philippines. Aug 4. 2015. URL: <http://www.coca-colacompany.com>.
20. More Sustainable Packaging: What We're Doing and How We're Doing It. *The Coca-Cola Company*. Aug 28, 2017. URL: <http://www.coca-colacompany.com>.
21. Project Last Mile Expands to Strengthen Health Systems in Liberia and Swaziland. Jun 6, 2017. URL: <http://www.coca-colacompany.com>.
22. Quality Dairy Delivers Shared Value. Abbott's web site. 13 June 2018. URL: <http://www.abbott.com>.
23. Sachs J., 2015. The Age of Sustainable Development. Columbia University Press.
24. Schmidheiny S., 1992. Changing Course: A Global Business Perspective on Development and the Environment. The MIT Press, April.
25. SDG Compass. URL: <http://sdgcompass.org>.
26. Technoserve. Strengthening the Peanut Sector. URL: <http://www.technoserve.org>.
27. The Coca-Cola Company. 2016 Sustainability Report. URL: <http://www.coca-colacompany.com>.
28. The Sustainable Development Goals: Business, BIAC, and the OECD. URL: <http://biac.org>.
29. UNICEF. 70 Years for Every Child. Key Messages: Girls' Progress = Goals Progress. URL: <https://www.unicef.org>.
30. Unilever's Sustainable Living Plan continues to fuel growth. Unilever's web site. 10.05.2018. URL: <https://www.unilever.com>.