

# БИЗНЕС В КОНТЕКСТЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ: НОВАЦИИ И ПОДХОДЫ КОНЦЕРНА SCANIA

Вахтанг Парцвания,

к.э.н., доцент кафедры государственного управления и публичной политики РАНХиГС, директор по устойчивому развитию и работе с государственными органами ООО «Скания-Русь»

Николай Слук,

д.г.н., профессор кафедры географии мирового хозяйства географического факультета, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова

**Аннотация.** В статье на примере транснациональной корпорации (ТНК) Scania исследуется связь отдельных аспектов парадигмы устойчивого развития с коммерческим успехом бизнеса. Проиллюстрированы различные бизнес-кейсы, свидетельствующие о том, что сфера устойчивого развития перерастает из общего набора благих пожеланий и социально-ответственной активности в бизнес-направление, приносящее дополнительный доход.

**Ключевые слова.** Устойчивое развитие, транснациональные корпорации, Scania, бизнес-модели, корпоративное управление.

**Annotation.** The article explores the connection between certain aspects of the sustainable development paradigm and the commercial success of business based on the example of transnational corporation (TNC) Scania. Various business cases are illustrated indicating that the field of sustainable development is growing from a common set of good wishes and socially responsible activities into business area that generates additional income.

**Key words.** Sustainable development, transnational corporations, Scania, business models, corporate governance.

Несмотря на широкую дискуссию о необходимости активного вовлечения бизнеса в реализацию принятых на уровне ООН Целей устойчивого развития (ЦУР), конкретные действия в рамках одной или нескольких целей предпринимает лишь небольшое число ТНК, а приверженность корпораций этим целям часто носит декларативный характер и выражается в действиях, подчеркивающих, как правило, социальную ответственность и природоохранные обязательства, но при этом отсутствует какая-либо привязка с извлечением дохода.

Публичная поддержка ЦУР становится составной частью деловой репутации, имиджа и операционной деятельности многих ТНК, однако бизнес в целом пока еще видит эту сферу исключительно как источник финансовых издержек, а сопряженные

с ней выгоды – неочевидными и трудноизмеримыми. Именно это обстоятельство сдерживает повсеместное вовлечение многих компаний в достижение ЦУР. Например, из 729 крупнейших ТНК, оперирующих в 21 странах и представляющих 6 отраслей промышленности, лишь около 200 корпораций так или иначе упоминают ЦУР в своих бизнес-стратегиях [1]. Об активном задействовании менее крупного бизнеса в достижении ЦУР говорить не приходится. Российская практика демонстрирует схожие тенденции: опросы, проведенные российской национальной сетью Глобального договора ООН, свидетельствуют, что большинство компаний пока не связывают свои стратегические цели с ЦУР и не используют их при разработке целевых показателей, и лишь отдельные крупные компании-лиде-

ры активно внедряют в свою деятельность ключевые показатели эффективности в области ЦУР [2].

В то же время зачастую упускается из виду то, что в повестке устойчивого развития содержится значительный потенциал для коммерческих возможностей, которые могут быть реализованы компаниями. В особенности это касается новых рыночных ниш, формируемых благодаря глобальным трендам – от развития альтернативной энергетики и изменения структуры энергопотребления по всему миру до изменения потребительских предпочтений в пользу экологически чистых продуктов, ресурсосбережения и использования вторичного сырья. Сегодня они открывают новые возможности для бизнеса, объявляющего своими приоритетом защиту окружающей среды, поддержку и развитие

местных сообществ, сокращение производственных отходов и иные принципы устойчивого развития, и отдающего им предпочтения при принятии управленческих решений.

На фоне этих трендов многие ТНК активно трансформируют свои бизнес-модели и меняют свое позиционирование на рынке, например в индустрии коммерческого транспорта. Если раньше компании, осуществляющие производство транспортных средств, воспринимали себя в статусе производителя, то сегодня многие из них стремятся позиционировать себя как поставщика транспортных решений для своих клиентов и расширяют границы традиционной транспортной отрасли. Именно по этому пути движется шведский концерн Scania, один из крупнейших в мире производителей грузовой техники, автобусов и двигателей, чей подход к интеграции принципов устойчивого развития в бизнес-процессы представляется заслуживающим внимания и полезным для осмысления. Интересен концерн в особенности теми направлениями работы, которые демонстрируют ее вовлеченность в достижение ЦУР и в то же время обеспечивают ей дополнительный доход. Эти направления сконцентрировано выражены в триединстве принципов, принятых концерном: «энергоэффективность», «альтернативное топливо и элект-

трификация», «умный и безопасный транспорт». Все они, так или иначе, затрагивают практически каждое структурное подразделение. Далее рассмотрим несколько примеров.

### Логистические операции

Транснациональный характер бизнеса, рассредоточенность собственных производственных мощностей, складских комплексов и помещений по различным регионам мира предопределяет необходимость наличия собственного парка грузовой техники, задействованной в логистических операциях для своих нужд. Кроме того, собственный автопарк служит хорошим объектом для проведения различных тестов и испытаний в реальных условиях. В этих целях в 2008 г. в структуре компании было создано дочернее подразделение Транспортная лаборатория Scania, функционирующая как логистическая компания и управляющая автопарком, насчитывающим около 50 грузовиков и 120 прицепов, используемых для транспортировки различных грузов (запчастей, комплектующих, агрегатов и т.д.) между заводами компании в гг. Сёдертелье (Швеция) и Цволле (Нидерланды), а также для совершения ежедневных развозных операций по складам. Расстояние между городами составляет около 1300 км, а маршрут проходит через г. Копенга-

ген, где совершается смена водителей. Ежегодно один магистральный тягач в среднем проходит 400 тыс. км, дистрибуторский грузовик – 30 тыс. км, а годовой пробег автопарка компании в целом достигает порядка 7 млн км.

Такой весьма значительный масштаб деятельности открывает возможности для повышения энергоэффективности на каждом из участков логистической цепи. Примечательно, что в 2010–2014 гг. Транспортная лаборатория Scania провела эксперимент на примере собственного автопарка, который показал, что логистическим компаниям экономически выгодно тратить средства на пусть и дорогую технику, но требующую меньших операционных издержек. Техника с улучшенными эксплуатационными, функциональными и экологическими параметрами позволяет в той или иной мере окупать более высокие начальные инвестиционные вложения за счет снижения топливных затрат при грузоперевозках. Расчеты показали, что благодаря различным технологическим новациям и более качественной эксплуатации грузовиков средний расход топлива по автопарку лаборатории за рассматриваемый период снизился с 35 до 23 л на 100 км, а выбросы вредных веществ сократились с 70 до 28 г на 1 т/км, что позволило получить значительную экономию затрат на топливо [3].



Рисунок 1. Цели устойчивого развития

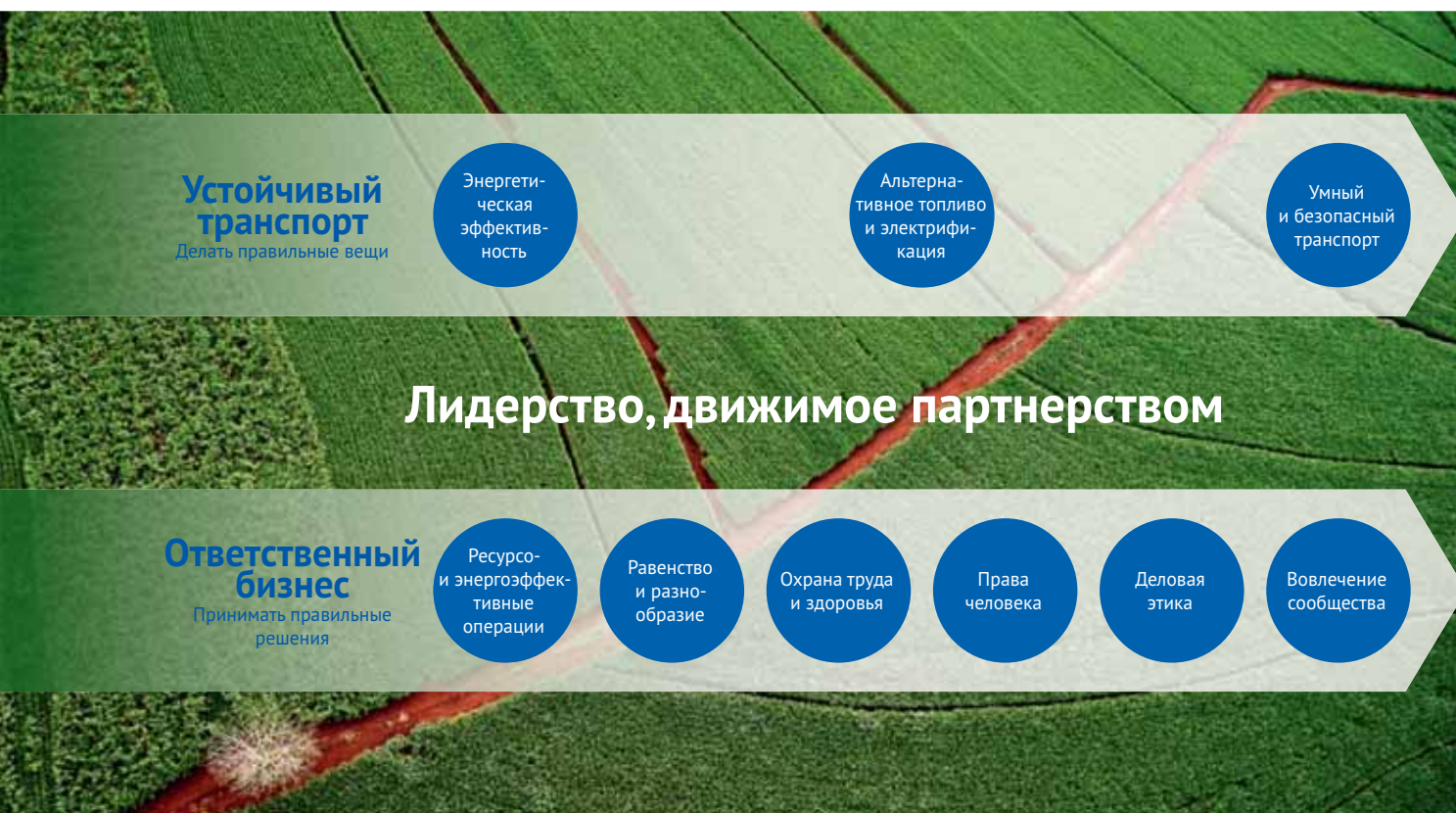


Рисунок 2. Устойчивое развитие в Scania

Таким образом, ставка на энергоэффективность и экономию топлива как ключевую составляющую парадигмы устойчивого развития (ЦУР № 7 «Недорогостоящая и чистая энергия») позволяет концерну увеличивать доходность при грузоперевозках для собственных нужд. Аналогичные эффекты достигаются теми независимыми логистическим организациям и перевозчиками, которые встраивают энергоэффективность в состав ценностей и принципов своей операционной деятельности.

### Сервисные решения

Помимо производства и отгрузки грузовой техники Scania оказывает своим клиентам комплекс связанных услуг и сервисов, большинство из которых возникли благодаря цифровым технологиям. Ключевым компонентом этих сервисов является встраиваемый в грузовик коммуникатор, позволяющий подключить его к системе управления автопарком (Scania Fleet Management System – FMS), являющейся собственной разработкой концерна. Коммуникатор собирает с бортовых систем грузовика

различные данные об особенностях его вождения, производительности и экономичности, а также определяет различные параметры работы: местоположение, текущее состояние ряда узлов и агрегатов, расход топлива, выбросы вредных веществ и др. Совокупность данных передается в онлайн-режиме на специальный портал для обработки, анализа и формирования отчетов. Готовые отчеты по каждому грузовику и автопарку в целом поступают в ежедневном / еженедельном / ежемесячном режиме в пользование компаниям – владельцам автопарков. Эти данные позволяют им повышать время безотказной работы и уровень безопасности грузовика, контролировать и снижать эксплуатационные расходы и наносимый ими вред окружающей среде, оптимизировать маршрут и транспортные задачи, выявлять неэффективные участки логистической цепи и т.д.

При этом Scania предоставляет эти данные в рамках как платных, так и бесплатных пакетов услуг в зависимости от набора функций и опций. Например, один из платных пакетов открывает клиенту прямой круглосуточный доступ ко всем данным сво-

его автопарка через портал FMS, а также позволяет произвести интеграцию данных, полученных с грузовика Scania, с телематическими системами грузовиков других производителей, что является актуальной опцией для владельцев мультибрендового автопарка.

Благодаря системе управления автопарком появляются и другие виды подключаемых сервисов, позволяющих повышать квалификацию и мастерство профессиональных водителей и достигать улучшенных показателей вождения. Система способна определить стиль вождения каждого водителя и подобрать индивидуальную программу обучения, включающую теоретические и практические вопросы эффективного управления техникой. Программа, кроме того, предполагает непосредственную связь водителя с сертифицированным инструктором Scania, который при помощи FMS выявляет допускаемые им ошибки во время вождения, консультирует в онлайн-режиме и помогает их исправить.

Показателем в этой связи проект, реализованный в 2018 г. российским подразделением концерна, компаний

«Скания-Русь». Проект был направлен на снижение потребления топлива в автопарке партнерской транспортной компании, состоящем из 33 тягачей Scania G400, и предусматривал обучение 33 профессиональных водителей с фиксацией результатов до и после обучения. По итогам проекта потребление топлива в целом по автопарку снизилось на 3,1 л на 100 км, что при среднем пробеге одного тягача 180 тыс. км в год позволило сэкономить 5 600 л дизельного топлива в год, что эквивалентно около 250 тыс. руб. на один грузовик, или 8 млн руб. на 33 грузовика [4].

Таким образом, расширение в транспорте сервисной составляющей, способствующее достижению ЦУР № 9 «Индустриализация, инновации и инфраструктура», позволяет Scania наращивать свою конкурентоспособность на глобальном рынке, развиваясь в соответствии с принципами устойчивого развития, и увеличивать свою доходность. Любопытно, что в 2018 г. доля дохода от связанных с сервисом продуктов составила 19% выручки концерна, а количество подключенных грузовиков Scania достигло 360 тыс. ед. по всему миру, включая 26 тыс. ед. в России [3].

### Альтернативные источники энергии

Весьма заметным трендом в различных индустриях становится перевод производственной деятельности на использование возобновляемых и экологически чистых источников

энергии, в частности энергии солнца и ветра. В рамках этой парадигмы Scania реализовала ряд проектов, например, проект по установке на заводе в г. Цволле (Нидерланды) крыши из солнечных батарей площадью 55 тыс. м<sup>2</sup>, сопоставимой с восемью футбольными полями. Вся поверхность крыши состоит из 22 тыс. солнечных панелей общей мощностью 6 МВт, что в совокупности с уже установленными на территории завода двумя ветрогенераторами суммарной мощностью 5 МВт покрывает потребности завода в электроэнергии в полном объеме [3].

За прошедшие четыре десятилетия стоимость солнечных батарей (фотоэлектрических модулей) снизилась на 99% [5], притом что используемые в них технологии постоянно совершенствуются, а производительность и эффективность растут. Все это приводит к тому, что инвестиции в возобновляемую энергетику позволяют не только обеспечивать производственные мощности экологически чистой энергией, способствуя достижению ЦУР № 7 «Недорогостоящая и чистая энергия» и ЦУР № 13 «Борьба с изменением климата», но и запускать инновационные и экономически быстро окупаемые проекты.

### Нетрадиционные виды топлива

По всему миру усиливаются требования к уровню выбросов вредных веществ транспортными средствами. Если в начале нового тысячелетия в странах ЕС действовали нормы вы-

бросов, соответствующие экологическому стандарту Евро-3, то за последние 15 лет требования ужесточились настолько, что автомобильным концернам уже запрещено производить технику с содержанием выбросов ниже уровня Евро-6, и это не предел. Можно, конечно, бороться с этими трендами, предпринимая весьма рискованные попытки обходить требования с помощью новых технических устройств и датчиков, подвергая риску деловую репутацию и имидж бренда. Можно, напротив, идти по пути поиска новых возможностей, скрывающихся за этими тенденциями, и делать ставку на развитие решений с опорой на нетрадиционные виды топлива. Scania в этом отношении достигла весьма любопытных результатов: инвестиции в разработку двигателей, работающих на альтернативном топливе, привели к тому, что сегодня концерн предлагает в своей продуктовой линейке грузовики с двигателями на этаноле, растительном масле, биодизеле, биогазе, природном газе, гибридном цикле, а также разрабатывает решения на водородном топливе и электрической тяге. Тысячи таких грузовиков уже курсируют по всему миру, внося существенный вклад в сокращение выбросов углекислого газа, оксида азота и иных вредных веществ в окружающую среду, но также и улучшая мобильность в мегаполисах и обеспечивая дополнительную доходность концерну. В российских условиях наибольший потенциал сохранится в транспорте, работающем

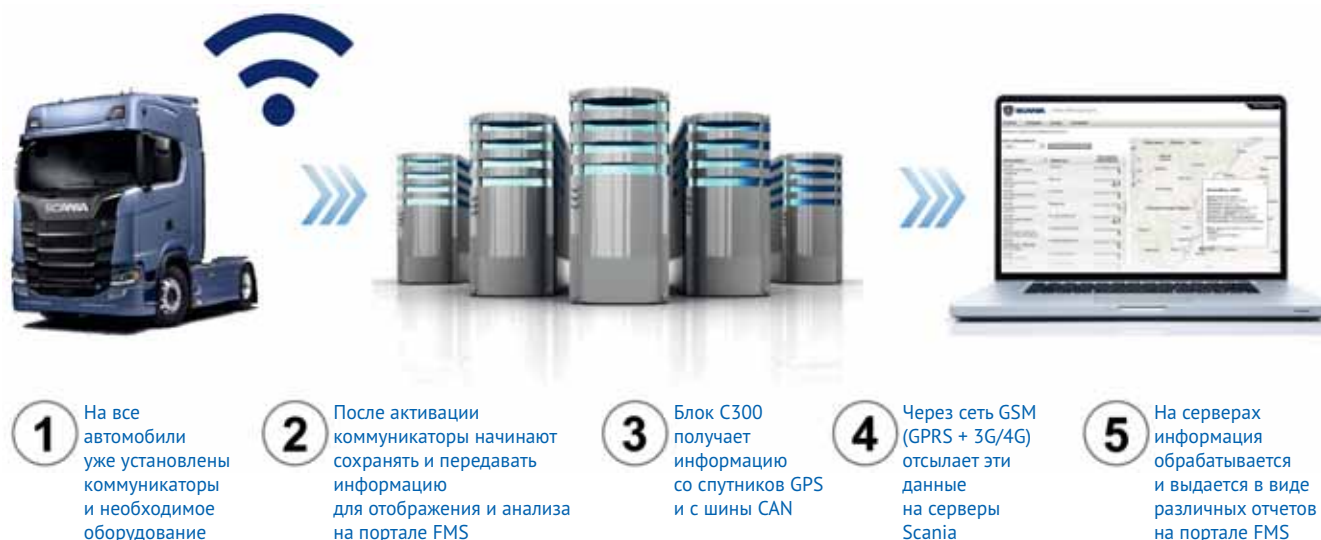


Рисунок 3. Система управления автопарком FMS



Рисунок 4. Крыша из солнечных панелей на заводе Scania в г. Цволле

на газомоторном топливе: компримированном и сжиженном природном газе. Первые модели газовых грузовиков были переданы клиентам в России в 2015 г., и с тех пор парк газомоторной техники Scania достиг 300 единиц, обеспечивая в совокупности потребление природного газа в России в объеме 25 млн м<sup>3</sup> в год [6]. Тем самым концерн вносит существенный вклад в достижение ЦУР № 13 «Борьба с изменением климата», ЦУР № 9 «Индустриализация, инновации и инфраструктура» и ЦУР № 11 «Устойчивые города и населенные пункты» и в то же время открывает для себя дополнительный источник дохода: в 2018 г. Scania реализовала 4540 ед. грузовиков и автобусов на нетрадиционных видах топлива, что составило 4,5% от общего объема реализованной техники [3].

Подобных примеров и бизнес-кейсов из жизни Scania и ряда других ТНК можно приводить много, это свидетельствует о том, что сфера устойчивого развития перерастает из достаточно общего набора благих пожеланий и социально-ответственной активности в бизнес-направление, сопряженное со вполне конкретными и ощутимыми коммерческими эффектами. Нарастающее вовлечение ТНК в достижение ЦУР и запуск новых проектов, вносящих вклад в эту область,

создает модели поведения для менее крупного бизнеса и втягивает их в эти процессы. Уже известны такие практики, когда ТНК при совершении закупок товаров и услуг для собственных нужд устанавливают требования к поставщикам с точки зрения соответствия их бизнеса принципам устойчивого развития, а также разрабатывают различные опросники и тесты, определяющие степень приверженности поставщиков ЦУР.

Необходимо отметить, что подобные усилия ТНК в области устойчивого развития были бы менее результативными без регулирующего воздействия и партнерского соучастия со стороны государства, причем как с точки зрения ужесточения определенных требований, так и поощрения активности бизнеса в этой сфере. Стимулирующее воздействие государства необходимо для формирования новых рынков, которые носят прорывной характер и способны внести значительный вклад в достижение ЦУР, но оказываются неподъемными усилиями лишь одного бизнеса. Это относится к рынку электромобилей, возникновение которого в странах ЕС потребовало массы самых различных субсидий и льгот со стороны государства, но в конечном счете состоявшегося в целом ряде стран и способствующего построению «низкоуглеродного

общества». Любопытно, что в Норвегии электромобили стали дешевле многих традиционных автомобилей и составили 46% всех новых машин, реализованных в 2018 г. (рост – 40% в сравнении с годом ранее), а в общем автомобильном парке страны, состоящем из 2 млн машин, доля экологических автомобилей достигла 10% [7]. Такие успехи Норвегии уже заставили власти страны отказаться от ряда льгот для владельцев электромобилей, что вполне оправдано в условиях сформированного и способного к самостоятельному развитию рынка.

Подчеркивая важность стимулирующих мер при зарождении новых отраслей и рынков, следует обратить внимание на работы исследователей из Массачусетского технологического института, которые проанализировали факторы, оказавшие воздействие на радикальное снижение затрат на солнечные батареи в период 1980–2012 гг. Исследователи пришли к выводу, что центральную роль в этом процессе сыграли принятые на уровне государства рыночные меры стимулирования, которые в совокупности с частными исследованиями и разработками, экономией на масштабе и эффектом обучения на собственном опыте позволили снизить эти затраты на 60% и сделали энергию солнца доступной для широкого круга потребителей по

всему миру [8]. Подобные эффекты, достигаемые благодаря успешному сочетанию интересов ТНК и государства, свидетельствуют об успехах в достижении ЦУР № 17 «Партнерство в интересах устойчивого развития».

Рассмотренные направления работы Scania охватывают лишь часть стратегии устойчивого развития концерна, в которую также интегрированы иные, не менее важные компоненты этой парадигмы (качественное образование, гендерное равенство, достойная работа и др.), но связанные не столько с прямыми коммерческими эффектами, сколько с проявлением ответственности при ведении бизнеса и заботой о человеческом капитале. Однако эти примеры и бизнес-кейсы служат хорошей иллюстрацией того, что ставка на интеграцию принципов устойчивого развития в корпоративную культуру ТНК и ведение бизнеса с опорой на эти принципы может обеспечивать корпорациям дополнительную экономическую выгоду и стабильный коммерческий успех.

#### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. SDG Reporting Challenge 2018. PwC. 2018. Электронный ресурс: URL: <https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/SDG/sdg-reporting-2018.pdf>
2. Устойчивое развитие. Роль России. Российская национальная сеть Глобального договора ООН. Москва, 2018. Электронный ресурс: URL: [http://www.globalcompact.ru/upload/iblock/376/Itogi-oprosa\\_broshyura.pdf](http://www.globalcompact.ru/upload/iblock/376/Itogi-oprosa_broshyura.pdf)
3. Scania Annual and Sustainability Report 2018. Электронный ресурс: URL: <https://www.scania.com/group/en/wp-content/uploads/sites/2/2019/03/scania-annual-and-sustainability-report-2018-1.pdf>
4. Scania представила новые цифровые решения для перевозчиков. Электронный ресурс: URL: [https://www.scania.com/ru/ru/home/experience-scania/news-and-events/News/Scania\\_na\\_XIII\\_mezhdunarodnom\\_navigacionnom\\_forume.html](https://www.scania.com/ru/ru/home/experience-scania/news-and-events/News/Scania_na_XIII_mezhdunarodnom_navigacionnom_forume.html)
5. Trancik J.E., Cross-Call D. Energy technologies evaluated against climate targets using a cost and carbon trade-off curve. *Environmental Science & Technology*. – 2013. – Vol. 47. – P. 6673–6680.
6. Scania вносит существенный вклад в развитие грузового автопарка на газомоторном топливе. Электронный ресурс: URL: [https://www.scania.com/ru/ru/home/experience-scania/news-and-events/News/Uchastie\\_Scania\\_v-soveshanii\\_po-razvitiy\\_rynka\\_gazomotorного\\_topliva.html](https://www.scania.com/ru/ru/home/experience-scania/news-and-events/News/Uchastie_Scania_v-soveshanii_po-razvitiy_rynka_gazomotorного_topliva.html)
7. Global EV Outlook 2019. IEA. 2019. Электронный ресурс: URL: <https://webstore.iea.org/global-ev-outlook-2019>
8. Kavlak G., McNerney J., Trancik J.E. Evaluating the causes of cost reduction in photovoltaic modules. *Energy Policy*. – 2018. – Vol. – 123. – P. 700–710.

