

УДК 65.011.12

**Н.Е. Терентьев**

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ  
ДОЛГОСРОЧНОЙ УСТОЙЧИВОСТЬЮ КОМПАНИИ  
С УЧЕТОМ ПРИРОДНО-КЛИМАТИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ**

**N.E. Terentiev**

**STRATEGIC MANAGEMENT  
OF LONGTERM CORPORATE SUSTAINABILITY  
CONSIDERING NATURAL AND CLIMATE CHANGE FACTORS**

---

Обоснована возрастающая значимость природно-климатических факторов (истощения природных ресурсов, климатических изменений, деградации экосистем и др.), влияющих на устойчивость компании. Основным инструментом анализа влияния указанных факторов выступают многотрендовые модели прогнозирования. Рассмотрены особенности построения таких моделей.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ; УСТОЙЧИВОСТЬ КОМПАНИИ; ПРИРОДНЫЕ РИСКИ; МОДЕЛИ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ; ЭКОЛОГИЗАЦИЯ КОМПАНИИ; «ЗЕЛЕНАЯ» ЭКОНОМИКА.

The article is focused on growing significance of natural climatic factors (natural resource depletion, climate change, degradation of eco-systems, etc.) affecting sustainability of a company. Multitrend forecasting models become a primary tool to assess impacts of the aforementioned factors. Specific features of constructing such models are considered.

STRATEGIC MANAGEMENT; CORPORATE SUSTAINABILITY; NATURAL HAZARDS; FORECASTING MODELS; CORPORATE GREENING; GREEN ECONOMY.

---

Современный этап социально-экономического развития характеризуется беспрецедентным ростом глобальных экологических и социальных проблем, влияющих на все подсистемы и уровни мирового хозяйства. На микроэкономическом уровне это проявляется в усилении влияния глобальных, особенно природно-климатических, факторов на перспективы развития и устойчивость бизнеса. Это ведет к повышению роли долгосрочных факторов в обеспечении корпоративной устойчивости.

Соответственно, крайне актуальными научными и практическими проблемами становятся разработка методологии стратегического управления долгосрочной устойчивостью компании с учетом природно-климатических факторов, разработка методики и практиче-

ских рекомендаций по анализу и прогнозированию таких факторов на развитие компании.

Мы обозначим некоторые важные тенденции, которые могут привести к существенным изменениям приоритетов стратегического управления долгосрочной устойчивостью компаний в ближайшие годы. Рассмотрим некоторые подходы и актуальные задачи построения моделей прогнозирования как инструмента информационной поддержки стратегического анализа и принятия решений в рассматриваемой сфере.

**Долгосрочная устойчивость компании: многообразие компонентов.** Термин «устойчивость компании» как одна из важнейших характеристик корпоративного развития сегодня не имеет общепризнанной дефиниции.

Это обусловлено несколькими обстоятельствами. Во-первых, факторы, определяющие устойчивость компании, весьма разнообразны и существенно зависят от уникальных особенностей рыночного положения и системы управления конкретной компании. Во-вторых, набор и относительная значимость факторов могут меняться во времени не только в силу перехода компании к новому этапу своего жизненного цикла, но и под влиянием макроэкономических, технологических, демографических и прочих изменений внешней и внутренней среды.

Кроме того, факторы устойчивости компании могут существенно различаться в зависимости от горизонта анализа и прогнозирования. Например, формальное соответствие показателей компании критериям финансовой устойчивости, обычно рассчитываемых на краткосрочную перспективу, может не отражать тренды долгосрочной устойчивости компании либо вступать с ними в противоречие.

Как показывают результаты исследований проблем обеспечения корпоративной устойчивости, проводимых в рамках различных организационных дисциплин, долгосрочная устойчивость компаний (особенно крупных) является результатом сочетания следующих важных условий, это:

1) способность компании получать положительный чистый совокупный операционный денежный поток, достаточный для финансирования стратегических инициатив и инноваций;

2) наличие в течение длительного времени устойчивых конкурентных преимуществ, что выражается в сохранении целевой доли рынка по каждому из ключевых продуктов (подробнее см., например, [9, с. 164–182]).

3) сбалансированное сочетание, с одной стороны, консерватизма в управлении, а с другой – инновационного потенциала и организационной гибкости, обеспечивающих своевременные стратегические изменения, но не допускающих (под влиянием конъюнктурных факторов) чрезмерных отклонений от долгосрочных целей и приоритетов компании (подробнее см., например, [15, 16, 18]);

4) жизнестойкость, т. е. способность обеспечивать непрерывность функционирования бизнеса, преодолевать последствия масштабных внешних воздействий, вызван-

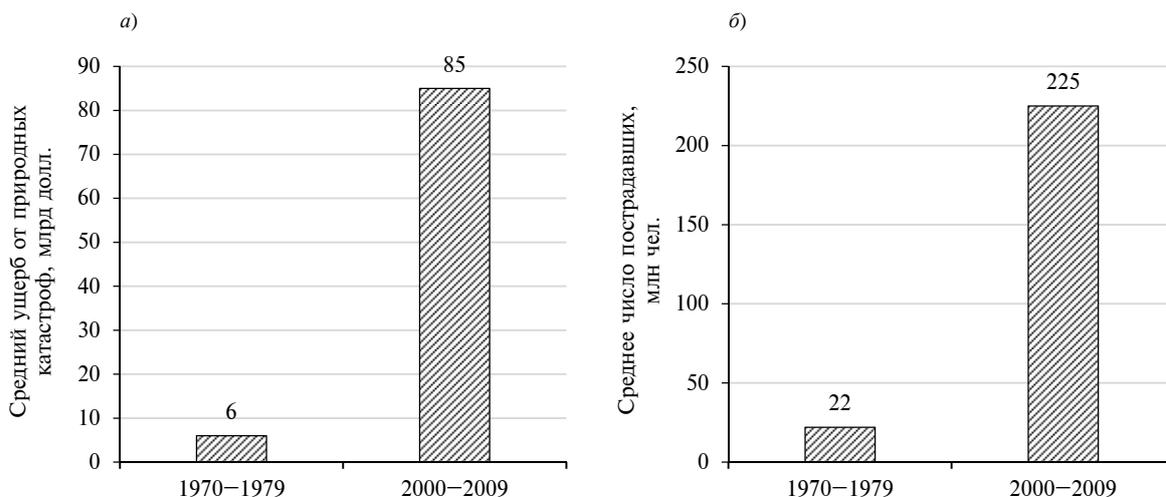
ных стихийными бедствиями, техногенными авариями, сбоями в функционировании производственной, информационной, логистической инфраструктур компании, а также отраслевых и макроэкономических изменений, таких как развитие технологий, экономический кризис, социально-политическая нестабильность и т. д. (подробнее см., например, [7, 14]).

Как справедливо отмечают Ш. Клири и Т. Мальре, «устойчивые компании одновременно демонстрируют низкие издержки и высокий уровень инновационной активности, гибкость, но не хрупкость. Они сохраняют порядок в условиях изменений и... способствуют изменениям в условиях порядка» [4, с. 126].

Рассмотренные компоненты устойчивости компании отражают происходящие в последние годы изменения в области стратегического менеджмента и управления развитием бизнеса. Важнейшим из них является более широкое по сравнению с неоклассической парадигмой, рассмотрение компаний как открытых сложных адаптивных социально-экономических систем [3, 20]. Более того, долгосрочные экономические перспективы развития компаний все в большей мере начинают определяться социальными и природно-климатическими факторами [20, с. 6].

**Природно-климатические факторы: понятие и классификация.** В настоящее время в научной литературе отсутствует единая трактовка термина «природно-климатические факторы». В ряде работ для их обозначения используется термин «экологические факторы». Однако, на наш взгляд, термин «природно-климатические факторы» является более полным, так как включает в себя не только факторы, связанные с последствиями антропогенной деятельности, но и естественные природные процессы и явления, например землетрясения. Учет и адаптация к возможным последствиям таких факторов в ряде случаев может стать важной составляющей стратегии обеспечения жизнестойкости компании.

Выделим три, на наш взгляд, важных основания для классификации природно-климатических факторов с позиций стратегического управления устойчивостью компании.



Динамика оценок ущерба (а) и числа пострадавших (б) в результате природных катастроф в 1970–1979 и 2000–2009 гг. [23, с. 103]

Прежде всего, по *источнику воздействия* природно-климатические факторы могут быть разделены на несколько групп:

- доступность природных ресурсов с учетом рисков их истощения и роста цен до неприемлемого для компании уровня;
- уровень загрязнения окружающей среды вредными выбросами и отходами;
- снижение биологического разнообразия;
- климатические изменения, ведущие к усилению частоты погодно-климатических аномалий, а также долгосрочному ущербу (подъему уровня мирового океана, опустыниванию и т. д.);
- стихийные бедствия, не связанные с климатическими изменениями (землетрясения, извержения вулканов и др.).

По *характеру проявления* природно-климатические факторы могут быть разделены на прямые и косвенные.

К результату их прямого воздействия можно отнести, прежде всего, ущерб от стихийных бедствий, погодно-климатических аномалий и других физических влияний природной среды на бизнес-процессы компании. С 1970-х гг. общее число природных катастроф возросло в пять раз, в среднем с 69 до 350 в год [23, с. 101], что привело к резкому росту как ущерба, так и числа пострадавших (см. рисунок).

Результат их косвенного воздействия – изменения рыночной среды. Это отражено, в первую очередь, в значительном усилении

в последние годы международного и национального экологического регулирования, в частности политики по стимулированию ресурсо- и энергосбережения. При этом на корпоративных стратегиях особенно сказывается ужесточение экологического законодательства в ряде развивающихся стран. Если раньше ведущие мировые транснациональные компании (ТНК) могли выбрать стратегии «решения» экологических проблем, заключающиеся в переносе наиболее вредных производств на территории со слабым (либо отсутствующим) экологическим законодательством, то уже в ближайшие годы такие стратегии могут быть исчерпаны. В результате перед ведущими ТНК, ставшими к настоящему времени глобальными компаниями<sup>1</sup>, возникает крайне сложная задача полной «экологической модернизации» всей своей производственной инфраструктуры на глобальном уровне.

К другим значимым факторам косвенного воздействия можно отнести повышение требований по раскрытию информации в корпоративной отчетности об объемах вредных выбросов и отходов. Предоставление такой информации все чаще выступает в качестве условия привлечения капитала на финансо-

<sup>1</sup> Термин «глобальная компания» в отечественной литературе появляется в исследовании А.К. Субботина границ рынка глобальных компаний [11].

вых рынках. Кроме того, наблюдаются постепенные изменения в предпочтениях потребителей, повышение ими требований к экологическим свойствам продукции, в том числе энергоэффективности, что, по прогнозам, уже в ближайшем будущем приведет к заметным изменениям моделей потребления на мировых рынках<sup>2</sup>.

Наконец, по *характеру влияния* воздействие природно-климатических факторов может быть негативным (в этом случае их можно отнести к природным рискам) либо положительным, открывающим компаниям новые возможности по росту рыночной стоимости. К таким возможностям относятся, например, повышение спроса на продукцию компании за счет разработки экологически чистых продуктов, а также рост лояльности потребителей к продукции компании, осуществляющей активную экологизацию своей деятельности.

Кроме того, на ряде территорий (в том числе в России) климатические изменения наряду с ростом неблагоприятных последствий могут вести к улучшению условий хозяйствования, например в сельском хозяйстве способствовать повышению урожайности сельскохозяйственных культур и расширению посевных площадей<sup>3</sup>.

**Приоритеты стратегического управления долгосрочной устойчивостью компании с учетом природно-климатических факторов.** Приведенная типология природно-климатических факторов свидетельствует о том, что они оказывают системное влияние на все ключевые элементы внешней и внутренней среды и все подсистемы управления компанией. Соответственно, управление долгосрочной устойчивостью компании также должно опираться на системный подход. Реализация отдельных экологически-ориентированных инноваций на операционном уровне (например, замена оборудования на более энергоэффективное, создание финансового резерва на случай возникновения стихийных бедствий на территориях, где расположены производствен-

ные мощности и т. д.) является важной, но явно недостаточной составляющей. Как показывает опыт ведущих мировых компаний, эффективное управление долгосрочной устойчивостью с учетом природно-климатических факторов требует пересмотра стратегии компании и должно рассматриваться в качестве важной подсистемы стратегического менеджмента.

В целом, постепенно все шире признается точка зрения, согласно которой долгосрочная устойчивость компании определяется, в конечном счете, не только успешностью ее деятельности, но и состоянием природной среды и общества, в которых данная компания функционирует [15, с. 34]. Таким образом, руководство должно рассматривать компанию в контексте сети ее взаимодействий со всеми заинтересованными сторонами (потребителями, поставщиками, конкурентами, инвесторами, государством и т. д.), что нашло свое отражение в концепции «расширенной компании» (extended enterprise) [20]. При этом, по мнению некоторых ученых, в качестве одной из ключевых заинтересованных сторон следует рассматривать природную среду [21, с. 160].

Фактически можно говорить о проблеме долгосрочной гармонизации взаимодействия компании с природной средой. Отметим, что именно в таком контексте в последние годы рассматривается задача экологизации производств, перехода к «зеленой» экономике на микроэкономическом уровне [20, с. 103; 21, с. 160] в рамках глобального перехода мировой экономики к устойчивому развитию.

Концепция экологизации компании предполагает осуществление инноваций по следующим двум ключевым стратегическим направлениям:

1. Максимально интенсивное (насколько это возможно в современных экономических и технологических условиях) снижение негативной нагрузки на природную среду производственной деятельности компании и эксплуатации (включая утилизацию) ее продукции.

2. Адаптация и повышение жизнестойкости бизнес-процессов компании к воздействиям природно-климатических факторов (стихийных бедствий, погодных аномалий и т. д.). Как отмечалось, важную роль при этом играет создание финансовых резервов,

<sup>2</sup> Подробнее о факторах прямого и косвенного воздействия на примере проблемы климатических изменений см. [12].

<sup>3</sup> Подробнее о влиянии климатических изменений на отрасли российской экономики см. [6].

а также резервных производственных мощностей, резервных каналов связи, носителей информации и других элементов управления непрерывностью бизнеса [7, 14].

Возможность эффективного организационного совершенствования по двум указанным направлениям напрямую зависит от стратегической ориентации компании на экологизацию, а также от того, насколько органично экологические приоритеты интегрированы в общую стратегию компании.

В этой связи одной из важных долгосрочных тенденций является широкое признание ведущими мировыми компаниями не только значимости природных рисков, но и осознание масштаба рыночных возможностей, которые открываются в связи с развитием новых «зеленых» продуктов и рынков. По мнению ряда ученых, колоссальным потенциалом могут обладать только начинающие в настоящее время формироваться принципиально новые рынки, связанные с выявлением и разрешением мировых проблем [2, с. 117], в первую очередь, сохранения экосистем и природных комплексов, борьбы с голодом и бедностью, снижением заболеваемости [11, 17]. Примерами возможного участия бизнеса в этой сфере являются выпуск специальных товаров для жителей территорий, не имеющих централизованной энергетической и транспортной инфраструктур, а также разработка технологий и программных средств мониторинга состояния климата, окружающей среды и биоразнообразия.

Указанная тенденция согласуется с рядом теоретических работ последних лет, в которых делается вывод о необходимости включения в зону ответственности бизнеса задач по решению глобальных проблем. Например, в соответствии с предложенной Ф. Котлером, А. Сетиаваном и Х. Каргаджайей концепцией «маркетинга 3.0» растущий запрос потребителей на участие бизнеса в решении глобальных проблем должен быть учтен путем интеграции экологических и социальных приоритетов в миссию и стратегию компании [5, с. 16]. «При этом, – как указывает Р. Салмон, – необходимо выстроить перспективное видение коллективной миссии компании по отношению к среде обитания» [10, с. 237].

Важный вопрос при этом заключается в определении границ ответственности компании. Можно согласиться с Л. Престоном и Дж. Постом, считающими, что «отдельно взятая компания ... не является ответственной за решение всех существующих проблем, но ответственна за решение тех проблем, которые сама порождает, которые связаны с ее деятельностью и затрагивают ее интересы» [19] (цит. по [1, с. 31]). М. Портер и М. Креймер конкретизируют данную идею [8]. По их мнению, компания на основе имеющихся у нее знаний и ресурсов должна «определить специфический набор социальных проблем, к решению которых она наиболее подготовлена и, в свою очередь, разрешение которых даст ей наибольшие конкурентные преимущества и обеспечит создание стоимости как для самой компании, так и для общества» (цит. по [1, с. 194]).

**Модели прогнозирования как основной инструмент оценки и мониторинга влияния природно-климатических факторов на развитие компании.** Модели прогнозирования выступают основным инструментом количественного анализа и мониторинга долгосрочной устойчивости компании. Рассматриваемая модель представляет собой таблицу (в среде MS Excel), в которой по строкам указаны ключевые показатели функционирования компании, а по столбцам – временные периоды.

При этом модель позволяет отслеживать (при наличии исходных данных) ключевые показатели долгосрочной устойчивости компании, которые могут быть сгруппированы в три основных блока:

1) экономические показатели (объемы продаж, цены на продукцию и сырье и т. д.) и денежные потоки – финансовая модель, результирующим показателем которой является динамика чистых совокупных денежных потоков от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности компании;

2) показатели потребления природных ресурсов в натуральном выражении, а также генерируемых бизнес-процессами компании и ее готовой продукцией отходов и вредных выбросов, включая выбросы парниковых газов);

3) показатели качества человеческого капитала, отслеживаемые в компании, в том

числе производительность труда, текучесть кадров, уровень образования, состояние здоровья персонала и др.

В зависимости от особенностей компании и специфических задач каждый блок может быть построен отдельно и анализироваться независимо от других (тогда можно говорить о системе моделей долгосрочной устойчивости компании). Однако отметим, что совместное моделирование показателей различных групп (на одном листе MS Excel) с использованием имитационного моделирования позволяет в ряде случаев анализировать и выявлять достаточно сложные и нетривиальные взаимосвязи, например между инвестициями в качество офисных и производственных помещений и уровнем удовлетворенности персонала, уровнем текучести кадров и т. п.

В целом, можно выделить несколько актуальных задач, для информационной поддержки решения которых многотрендовый подход к моделированию является весьма полезным [13].

Во-первых, модель позволяет отслеживать ожидаемую динамику изменения выбранного набора ключевых результирующих показателей. Критерием потери устойчивости в рассматриваемой модели является выход прогнозируемого тренда каждого из ключевых отслеживаемых показателей за пределы установленного допустимого диапазона. При этом при наличии устойчивого тренда модель позволяет приблизительно оценить вероятный момент такого события, что дает руководству компании ценную информацию о том, какой период времени имеется для осуществления необходимых изменений по управлению выявленным с помощью модели стратегическим природным риском.

Во-вторых, модель может использоваться для анализа и сравнения альтернативных стратегий по снижению выявленных на первом этапе рисков, позволяя задавать необходимые объемы инвестиций и оценивать эффекты от них.

В-третьих, модель может использоваться для построения оптимального графика инвестирования в «зеленые» технологии в рамках выбранной стратегии, с тем чтобы не допустить чрезмерного инвестирования в ущерб другим приоритетам развития, но в то же

время обеспечить достижение установленных руководством компании целевых показателей стратегии экологизации компании.

Отметим, что в большинстве российских компаний эффективный анализ влияния природно-климатических факторов на практике сопряжен с существенными трудностями, в первую очередь, связанными с отсутствием исходных количественных данных. Для накопления указанной информации компаниям потребуется создание новых целевых подсистем управления и формирование внутренних баз знаний, а также использование общегосударственных баз данных и статистических индикаторов, которые необходимо формировать при поддержке государства. Поэтому разработка в конкретной компании рассматриваемой модели прогнозирования – постепенный многоэтапный процесс.

Подчеркнем, что ценность разработки внутри компании рассматриваемой модели (системы моделей) сводится не только к получению долгосрочного количественного прогноза динамики устойчивости компании, (тем более, что такая оценка, например, до 2030–2040 гг., очевидно будет обладать высоким уровнем неопределенности, особенно в российских условиях), но, главным образом, в более глубоком понимании взаимосвязей между различными подсистемами компании, ее динамики как сложной социально-экономической системы. В конечном счете, построение и использование рассматриваемой модели прогнозирования, на наш взгляд, выступает крайне важным инструментом внутриорганизационного обучения и развития.

Представляется, что даже укрупненная модель, отражающая лишь экспертный прогноз влияния природно-климатических факторов, позволит руководству многих российских компаний получить крайне ценную информацию о необходимости системных изменений долгосрочных стратегий их развития.

Таким образом, природно-климатические факторы оказывают существенное и возрастающее прямое и косвенное влияние на развитие и долгосрочную устойчивость компаний, соответственно оценка и учет такого влияния становится важной функцией стратегического менеджмента компании.

Стратегическое управление долгосрочной устойчивостью компании с учетом природно-климатических факторов должно быть направлено, с одной стороны, на минимизацию долгосрочных природных рисков и обеспечение жизнестойкости компании, с другой – на эффективное совмещение экологических приоритетов и стратегии компании, что должно вести к органичной (с целью сохранения существующих конкурентных преимуществ) трансформации общеорганизационной миссии, целей и стратегии компании. В перспективе углубление экологизации бизнес-процессов компании может стать основой формирования новых организационных компетенций и конкурентных преимуществ, соответствующих активно меняющимся условиям хозяйствования на мировом рынке.

Основным инструментом количественной оценки и стратегического управления влияния природно-климатических факторов на долгосрочную устойчивость компании выступают модели прогнозирования, позволяющие на основе многотрендового анализа отслеживать динамику ключевых показателей, задавать и выявлять сложные взаимосвязи между экономическими (денежные потоки), природно-климатическими (потребление природных ресурсов, эмиссия выбросов

вредных веществ и отходов, стихийные бедствия и погодно-климатические аномалии) и социальными (в первую очередь, качество и динамика человеческого капитала) факторами. Кроме того, такие модели дают возможность анализа выгоды альтернативных стратегий экологизации компании, оптимизации инвестиций в экологизацию.

Процесс разработки и построения внутренней модели прогнозирования долгосрочной устойчивости компании следует рассматривать как крайне важный процесс внутриорганизационного обучения, накопления знаний и формирования компетенций, направленных на более глубокое понимание бизнес-процессов, экологического и социального влияния, оказываемого компанией на природную среду и среду обитания человека. При этом представляется, что, несмотря на крайнюю ограниченность исходных данных для анализа, характерную для большинства российских компаний на современном этапе, построение даже укрупненной модели (которая базируется на приближенных экспертных оценках руководством компании возможных механизмов и сценариев динамики влияния природно-климатических факторов) может принести большинству российских компаний значительную стратегическую пользу.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Благов Ю.Е.** Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции. 2-е изд. СПб.: Высш. шк. менеджмента, 2011.
2. **Варфоломеев В.П.** Управление высокотехнологичным производством. М.: Экономика, 2009.
3. **Клейнер Г.Б.** Стратегия предприятия. М.: Дело, 2008.
4. **Клири Ш., Мальре Т.** Глобальные риски. Деловой успех в беспокойные времена: пер. с англ. М.: Вопросы экономики, 2011.
5. **Котлер Ф., Сетиаван А., Картаджайя Х.** Маркетинг 3.0. От продуктов к потребителям и далее – к человеческой душе. М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. 240 с.
6. Оценка макроэкономических последствий изменений климата на территории Российской Федерации на период до 2030 года и дальнейшую перспективу / под ред. В.М. Катцова, Б.Н. Порфирьева. М.: Д'АРТ: Главная геофизическая обсерватория, 2011. 252 с.
7. **Петренко С.А., Беляев А.В.** Управление непрерывностью бизнеса. Ваш бизнес будет продолжаться. Информационные технологии для инженеров. М.: ДМК Пресс, Компания АйТи, 2011. 400 с.
8. **Портер М., Креймер М.** Капитализм для всех // Harvard Business Review – Россия. 2011. № 3. С. 34–52.
9. **Рубин Ю.Б.** Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. 2-е изд. М.: Маркет ДС, 2006. 480 с.
10. **Салмон Р.** Будущее менеджмента / под ред. Е.В. Минеевой. СПб.: Питер, 2004. 298 с.
11. **Субботин А.К.** Границы рынка глобальных компаний / предисловие Д.С. Львова. М.: Едиториал УРСС, 2008. 328 с.
12. **Терентьев Н.Е.** Климатические риски и зеленые технологии: новые факторы развития компаний // Научные труды / Ин-т народнохо-



- зайственного прогнозирования РАН. М., 2011. С. 115–135.
13. **Терентьев Н.Е.** Модели прогнозирования развития компаний с учетом рисков: многотрендовый анализ и моделирование денежных потоков. М.: Ин-т экономики РАН, 2009.
14. **Шеффи Й.** Жизнестойкое предприятие: как повысить надежность цепочки поставок и сохранить конкурентное преимущество: пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 301 с.
15. **Burchell N., Kolb D.** Stability and Change for Sustainability // *University of Auckland Business Review*, 2006, vol. 8, no 2, pp. 33–41.
16. **Collins J.C., Porras J.I.** Built to Last (2nd ed.). New York: Harper Business, 1994.
17. **Heierli U.** Market Approaches that Work for Development – How the Private Sector Can Contribute to Poverty Reduction. Swiss Agency for Development and Cooperation, September 2008.
18. **Okorokov V.R., Evseeva S.A., Kalchenko O.A.** Strategies of organizational behaviour in a changing environment // *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 2013, no 5–2(185), pp. 60–66.
19. **Preston L.E., Post J.E.** Private management and Public Policy: the Principle of Public Responsibility. Prentice Hall: Englewood Cliffs, New York, 1975.
20. **Rainey D.L.** Enterprise-wide Strategic Management: Achieving Sustainable Success through Leadership, Strategies, and Value Creation, Cambridge University Press, 2010.
21. **Shrivastava P., Hart S.** Creating Sustainable Corporations, *Business Strategy and Environment*, 1995, vol. 4, pp. 154–165.
22. **Stead J.G., Stead W.E.** Sustainable Strategic Management: an Evolutionary Perspective // *International Journal of Sustainable Strategic Management*, 2008, vol. 1, no. 1, pp. 62–81.
23. World Economic and Social Survey 2011. The Great Green Technological Transformation. UN Department of Economic and Social Affairs. New York, 2011.

## REFERENCES

1. **Blagov Yu.Ye.** Korporativnaya sotsialnaya otvetstvennost: evolyutsiya kontseptsii. 2-ye izd. SPb.: Vysshaya shkola menedzhmenta, 2011. (rus)
2. **Varfolomeyev V.P.** Upravleniye vysokotekhnologichnym proizvodstvom. M.: Ekonomika, 2009. (rus)
3. **Kleyner G.B.** Strategiya predpriyatiya. M.: Delo, 2008. (rus)
4. **Cleary Sh., Malleret T.** Globalnyye riski. Delovoy uspek v nesпокоynnye vremena: per. s angl. M.: Voprosy ekonomiki, 2011. (rus)
5. **Kotler F., Setiavan A., Kartadzhaya Kh.** Marketing 3.0. Ot produktov k potrebitelyam i daleye – k chelovecheskoy dushe. M.: Alpina Biznes Buks, 2012. 240 s. (rus)
6. Otsenka makroekonomicheskikh posledstviy izmeneniy klimata na territorii Rossiyskoy Federatsii na period do 2030 goda i dalneyshuyu perspektivu. Pod red. V.M. Kattsova, B.N. Porfiryeva. M.: D'ART: Glavnaya geofizicheskaya observatoriya, 2011. 252 s. (rus)
7. **Petrenko S.A., Belyayev A.V.** Upravleniye nepreryvnostyu biznesa. Vash biznes budet prodolzhat'sya. Informatsionnyye tekhnologii dlya inzhenerov. M.: DMK Press, Kompaniya AyTi, 2011. 400 s. (rus)
8. **Porter M., Kreymer M.** Kapitalizm dlya vsekhn. *Harvard Business Review – Rossiya*. 2011. № 3. S. 34–52. (rus)
9. **Rubin Yu.B.** Konkurentsia: uporyadochennoye vzaimodeystviye v professionalnom biznese. 2-ye izd. M.: Market DS, 2006. 480 s. (rus)
10. **Salmon R.** Budushcheye menedzhmenta. Pod red. Ye.V. Mineyevoy. SPb.: Piter, 2004. 298 s. (rus)
11. **Subbotin A.K.** Granitsy rynka globalnykh kompaniy. Predisloviye D.S. Lvova. M.: Yeditorial URSS, 2008. 328 s. (rus)
12. **Terentiev N.Ye.** Klimaticheskiye riski i zelenyye tekhnologii: novyye factory razvitiya kompaniy. *Nauchnyye trudy*: Institut narodnokhozyaystvennogo prognozirovaniya RAN. 2011. S. 115–135. (rus)
13. **Terentiev N.Ye.** Modeli prognozirovaniya razvitiya kompaniy s uchetom riskov: mnogotrendovyy analiz i modelirovaniye denezhnykh potokov. M.: Institut ekonomiki RAN, 2009. (rus)
14. **Sheffi Y.** Zhiznestaykoye predpriyatiye: kak povysit nadezhnost tsepochki postavok i sokhranit konkurentnoye preimushchestvo: per. s angl. M.: Alpina Biznes Buks. 2006. 301 s. (rus)
15. **Burchell N., Kolb D.** Stability and Change for Sustainability. *University of Auckland Business Review*, 2006, vol. 8, no 2, pp. 33–41.
16. **Collins, J.C., Porras, J. I.** Built to Last (2nd ed.). New York: Harper Business, 1994.
17. **Heierli U.** Market Approaches that Work for Development – How the Private Sector Can Contribute to Poverty Reduction. Swiss Agency for Development and Cooperation, September 2008.
18. **Okorokov V.R., Evseeva S.A., Kalchenko O.A.** Strategies of organizational behaviour in a changing environment. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 2013, no 5–2(185), pp. 60–66.
19. **Preston L.E., Post J.E.** Private management and Public Policy: the Principle of Public Responsibility. Prentice Hall: Englewood Cliffs, New York, 1975.

20. **Rainey D.L.** Enterprise-wide Strategic Management: Achieving Sustainable Success through Leadership, Strategies, and Value Creation, Cambridge University Press, 2010.

21. **Shrivastava P., Hart S.** Creating Sustainable Corporations. *Business Strategy and Environment*, 1995, vol. 4, pp. 154–165.

22. **Stead J.G., Stead W.E.** Sustainable Strategic

Management: an Evolutionary Perspective. *International Journal of Sustainable Strategic Management*, 2008, vol. 1, no. 1, pp. 62–81.

23. World Economic and Social Survey 2011. The Great Green Technological Transformation. UN Department of Economic and Social Affairs. New York, 2011.

---

**ТЕРЕНТЬЕВ Николай Евгеньевич** – старший научный сотрудник Института народнохозяйственного прогнозирования РАН, кандидат экономических наук.

117418, Нахимовский пр., д. 47, г. Москва, Россия. E-mail: ternico@yandex.ru

**TERENTIEV Nikolai E.** – Institute of Economic Forecasting, Russian Academy of Sciences.

117418. Nahimovskiy pr. 47. Moscow. Russia. E-mail: ternico@yandex.ru

---