





# КАК НЕ ПОПАСТЬ В ГРУППУ РИСКА

Принципы устойчивого развития — это достижение баланса между экономическим ростом, интересами общества и сохранностью природной среды. Компаниям, отвергающим их, все активнее начинают объявлять финансовый бойкот мировые инвестиционные институты. Предприятия, которые отказываются от социальной и экологической ответственности, агрессивно извлекают прибыль любой ценой, сегодня сильно рискуют быть вытесненными с мировых рынков. В группе риска немало и крупных российских предприятий, которым стоит задуматься о будущем.

# КОМПРОМИСС КАК СПОСОБ ВЫЖИТЬ И ПОЛУЧИТЬ ДЕНЬГИ

ЕЛИЗАВЕТА МИНАЙЛОВА

Основные принципы устойчивого развития, по существу представляющего компромисс между интересами активно развивающегося бизнеса, жизненными потребностями общества и состоянием природной среды, начинают все активнее влиять на принятие решений, в том числе и о выделении денег для глобальных проектов. Те, кто пренебрегает этими принципами, в будущем рискует остаться без средств, по крайней мере, — со стороны ведущих мировых финансовых институтов. Это нам удалось выяснить в ходе круглого стола, организованного «Большим Бизнесом» в партнерстве с фондом «Устойчивое развитие» и Citi Россия.



**С**амо название мероприятия «Устойчивое развитие как глобальный тренд XXI века» ставило задачу понять, какие вызовы ожидают бизнес, государства и общество в ближайшие десятилетия. При этом четкой однозначной формулировки, самого понятия «устойчивое развитие» не существует. Так, в докладе Комиссии Брундтланд, представленном в ООН в 1987 году, это понятие определялось как «развитие, которое удовлетворяет потребности настоящего времени, но не ставит под угрозу возможность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности». При этом «устойчивое и долгосрочное развитие представляет собой не неизменное состояние гармонии, а скорее процесс изменений, в котором масштабы эксплуатации ресурсов, направление капиталовложений, ориентация технического развития и институциональные изменения согласуются с нынешними и будущими потребностями».

Столь пространное определение, данное одной из авторитетных международных комиссий, приведено нами не случайно. И широкое поле для трактовок новых принципов, которые начинают все активнее влиять на крупный бизнес, требует некой конкретизации и определенной простоты понимания.

Поэтому директор Института водных проблем член-корреспондент РАН Виктор Данилов-Данильян начал дискуссию с простого определения. При устойчивом развитии должны «сохраниться среда обитания человека, его популяционное здоровье, а также социальные стабилизационные структуры». По мнению ученого, сегодня все три составляющие в критическом состоянии, а об устойчивости и говорить не приходится. И парадокс развития прогресса в том, что одним из аспектов системного кризиса, в который человечество себя загнало, является созидательная, казалось бы, изобретательская деятельность. Мы слишком увлеклись самим процессом. И запускаем новые продукты и технологии в хозяйственную деятельность, даже не потрудившись до конца выяснить все их свойства. Хотя в принципе общеизвестно, что воздействие на среду не бывает однозначным. Простейший пример — агрохимия, где увлечение одним препаратом для решения проблем сегодняшнего дня завтра может обернуться тяжелыми последствиями.

Этот пример, выглядел бы обычным и в общем вполне банальным рассуждением, если бы не масштабность пренебрежения элементарными экологическими нормами.

Другая проблема — известная, но значительно более сложная — продукты с содержанием ГМО. Сейчас никто не вспоминает о том, сколько было затрачено ресурсов для решения задачи по их созданию, и о той цели, которая была определена и звучала благороднейшим образом: обеспечить население планеты полноценным питанием. Считалось, что генно-модифицированные культуры способны давать высокие урожаи в неблагоприятных климатических условиях.

### **Возможности, которые упускают компании, не признавая переход к принципам устойчивого развития как осознанной необходимости, более чем значительны.**

Продолжая перечень борьбы человечества с плодами собственных высокотехнологических усилий, можно привести примеры из фармакологии. Лекарство, которым люди эффективно лечились, например, почти весь двадцатый век, в двадцать первом из аптек тотально исчезает, по причине того что «образующее». Такое незамысловатое пояснение было дано одной столичной провизоршей.

Продолжать нет смысла — перечисление подобных отказов от собственных изобретений, которыми человечество пользовалось годами, может привести к тому, что люди просто начнут бояться воплощения собственных идей и соз-





### ВИКТОР ДАНИЛОВ-ДАНИЛЬЯН,

директор Института водных проблем РАН  
член-корреспондент РАН

Мы вступаем в переходную эпоху. От парадигмы изобретательства, когда целью всякого технического творчества было производство инноваций, а целью прикладной науки — обеспечение научной основы для изобретательства, нам надо перейти к другой парадигме — анализа и прогноза, когда мы, прежде чем что-либо внедрять, будем думать о последствиях этого внедрения — долгосрочных, побочных, опосредованных — для природы, здоровья и общества. Думаю, этот переход уже назрел, так как все больше людей понимают, что интеллектуальных ресурсов человечества недостаточно для того, чтобы понять, как распорядиться всеми накопленными изобретениями.

В связи с этим хочу обратиться к самой модной сейчас теме — Сколково. Мне кажется, что этот проект по своему первоначальному замыслу полностью соответствует парадигме изобретательства. На мой взгляд, это не очень правильно. При том состоянии, в котором находится российская экономика, при нынешнем состоянии нашего социума, к модернизации страны разумнее было бы идти тем путем, который успешно реализовала Япония в 50–70-е годы. Это отказ от генерации собственных изобретений и инноваций и заимствование мирового опыта. Такой путь лучше соответствовал бы новой прогнозно-аналитической парадигме и позволил бы высвободить творческие силы для развития в этом направлении. Думаю, Сколково еще не поздно переориентировать. Тот, кто занимается изобретательством ради изобретательства, неизбежно остается на обочине мирового развития. Сейчас, вместо того чтобы заниматься этим бессмысленным делом, нам надо бы усвоить накопленный человечеством опыт. Учесть ошибки, которые уже проявились с полной очевидностью, а не плодить новые, с которыми придется разбираться уже нашим детям. Сосредоточиться на анализе существующего и заимствуемого, чтобы в очередной раз не оказаться перед лицом нами самими созданных трудностей. Смысл устойчивого развития именно в том и состоит, чтобы не создавать проблем себе, а особенно — своим детям и внукам.

данной на их основе продукции. Потому что различная информация есть, а четкого понимания, чего от них ждать, как они отразятся на здоровье, как повлияют на экологию, не выявляется.

Поэтому вывести за несколько часов нашего круглого стола точную формулу устойчивого развития, в определении которого расплывается мысль авторов доклада Комиссии Брундтланд, невозможно, тем более что дальнейшие дискуссии нам предстоят: тема уже начинает обсуждаться и в высоких политических сферах. Ограничимся констатацией: успехи, которых в этом направлении удалось достигнуть на глобальном уровне, достаточно скромны. Тем ценнее выглядят достижения в местных сообществах, где центральная идея развития находит воплощение на отдельных направлениях, прежде всего социальном.

### ОСОЗНАННАЯ НЕОБХОДИМОСТЬ

Очевидно, основная ответственность за практическую сторону перехода к устойчивому развитию ложится на крупный бизнес, потому что только у него есть достаточные ресурсы и рычаги влияния для проведения долгосрочных масштабных экологических и социальных программ. Но при этом следует четко осознавать: бизнес — это прежде всего прибыль, и понимание ответственности наступает у предпринимателей только тогда, когда у них начинают требовать ответа за последствия их деятельности. В странах Евросоюза и Северной Америки функцию такого «пресса» и одновременно контролера выполняет общественность. Есть множество примеров, когда европейские экологические организации добивались запрета на вывоз разного рода отходов из своих стран, требуя глубокой переработки на месте. В частности, французские экологи заблокировали сделку на вывоз в Россию ядерных отходов для захоронения. Известно, что подобные контракты заключаются отнюдь не на уровне отдельных компаний, а в рамках межправительственных соглашений. И в данном случае общественная организация сумела не только сорвать многомиллионную сделку, но и в буквальном смысле этого слова, указала место высшим чиновникам двух государств.

Но это в странах Запада, где гражданское общество само по себе является влиятельной силой. Наша общественность пока не в состоянии диктовать условия крупным корпорациям и требовать у них отчета. Компании, которые уже реализуют программы устойчивого развития, делают это под давлением других факторов. Например, предприятия химпрома не хотят терять европейский рынок, а он захлопнет перед ними дверь, если их продукты не будут соответствовать требованиям ООН, регулирующим химический



рынок ЕС. Многие не случайно называют эту директиву драконовской.

Та часть российского бизнес-сообщества, над которой подобные риски не довлеют, с переходом к устойчивому развитию медлит. Бизнесмены пока вполне откровенно не понимают, какие, собственно, выгоды они получают, внедряя принципы устойчивого развития.

Выгоды на самом деле есть. Крупный бизнес, реализующий масштабные проекты, всегда находится в поиске инвестиций. Вариантов по большому счету всего два: взять короткие и дорогие деньги в российском банке или попытаться получить длинные и относительно дешевые инвестиции у глобальной инвестиционной структуры. Но мировые финансовые корпорации сегодня готовы инвестировать далеко не в каждый проект. Принимаются только те проекты, которые соответствуют принятым у инвестора критериям экономического, социального и экологического развития. Причины понятны: финансирование сделок, нарушающих экологию, может быть заблокировано со стороны общества и власти, что, в свою очередь, приведет к потерям.

### **Устойчивое развитие открывает для лидеров рынка на ближайшие десятилетия бизнес-возможности, которые оцениваются в 6,2 трлн долларов.**

Возможности, которые упускают компании, не признавая переход к принципам устойчивого развития как осознанной необходимости, более чем значительны: ЕБРР — объем финансирования 41,7 млрд евро. Международная финансовая корпорация (IFC) — объем инвестиционного портфеля свыше 20 млрд. долларов. На ее деньги реализуются проекты в 140 странах мира. Примеры приведены «Экспертным центром управления».

Кроме того, в последние несколько лет динамично растут фонды социально ответственных инвестиций, СОИ, с инвестиционным потенциалом в 2,1 трлн долларов. Сравнительно недавно, отмечают в Центре, западные аналитики считали СОИ полной ерундой. Но что же мы видим сегодня? В Великобритании фонды СОИ за последние восемь лет возросли на 1117%. Это означает, что инвесторы уводят деньги из высокорисковых проектов туда, где имеются дополнительные антирисковые меха-

низмы, в проекты, которые демонстрируют устойчивость.

Принципы экватора (свод правил, разработанных и принятых банками для оценки экологических и социальных рисков при проектном финансировании) нашли отражение в коалиции 70 международных институциональных инвесторов, финансирующих сегодня 75% проектов в странах с развивающейся экономикой. К рассмотрению принимаются проекты с объемом капложений от 10 млн долларов. Хотите получить доступ к деньгам — усваивайте знания и навыки устойчивого развития.

**Мы слишком увлеклись самим процессом. И запускаем новые продукты и технологии в хозяйственную деятельность, даже не потрудившись до конца выяснить все их свойства.**

Экспертный центр управления произвел оценку инвестиционных перспектив до 2050 года. Согласно ей, Всемирный совет бизнеса по устойчивому развитию провел исследование среди крупнейших мировых компаний и пришел к выводу, что «устойчивое развитие открывает для лидеров рынка на ближайшие десятилетия бизнес-возможности, которые оцениваются в 6,2 трлн долларов. Это для компаний, которые концептуально и практически занимаются устойчивым развитием.

## ЛЕС ЗА ДЕРЕВЬЯМИ

Мы уже отметили, что в России идеи устойчивого развития лучше всего воспринимаются на уровне муниципальных образований. Этому есть простое объяснение: жители глубинки — маленьких городов и поселков — долгое время были просто-напросто забыты и оставались наедине со своими проблемами. И даже если предпринимались попытки как-то сгладить острые углы, чаще всего они оказывались не слишком удачными.

«Нам всем хорошо известно давно действующая программа поддержки малого предпринимательства и недавно созданная программа развития и реструктуризации моногородов, — говорит генеральный директор российского представительства международной компании Delivery World Ltd Мирон Купчик. — Выделяются огромные финансовые средства, тратится много сил и времени задействованных сторон. Но говорить о действительно устойчивом развитии малого бизнеса и достигнутых результатах реструктуризации, к сожалению, не приходится. Конечно, легче и значительно дешевле вместо, например, добычи угля, его глубокой высокотехнологичной переработки, рекультивации оработанных земель, утилизации отходов производства и потребления, улавливания и использования метана, профинансировать создание мелких парикмахерских, мини-пекарен и тому подобного. Но устойчивого развития этих новых од-



**ЮРИЙ ГУСЕВ,**  
управляющий партнер экспертного центра управления

Необходимость сохранения бизнеса как устойчивой системы, его способности к развитию требует постоянного движения вперед. При том что экономические, социальные, экологические изменения,

включая глобализацию, развитие информационного общества и переход от иерархических структур организаций к сетевым, давят на бизнес, ведут к неустойчивости. Чтобы справиться с этими рисками, нужно искать новые подходы к производству ценности — частной и общественной. В этих условиях управление устойчивым развитием становится мегатрендом XXI века. В чем суть управления устойчивым развитием? Это подход к производству добавленной ценности через непрерывное управление рисками и возможностями внутренней и внешней экономической, социальной, экологической и информационной среды. Таким образом, создается устойчивая среда для бизнеса, для воспроизводства добавленной стоимости и ценности. Чем устойчивее компания, тем лучше ее финансовые показатели, имидж, репутация, выше лояльность сотрудников и клиентов. Перед ней открываются колоссальные возможности привлечения инвестиций. Напротив, не управляя устойчивым развитием, бизнес не сможет добиться роста, стабильности и устойчивости. Мы видим, к чему это ведет. Мировой кризис — это и есть результат неустойчивого развития, его материализовавшиеся риски.



нообразных многочисленных и мало востребованных населением предприятий в условиях последующего отсутствия государственной поддержки при жесткой конкуренции не будет. А значит, ресурсы будут потрачены впустую, порождена очередная проблема: что делать с нерентабельными новыми предприятиями, как бороться

с безработицей, растущей преступностью? По словам Купчика, необходимо, «опираясь на принципы устойчивого развития, изначально проводить изучение, систематизацию и оценку реальных потребностей населения конкретного сообщества, ранжировать их, системно и комплексно формировать управляющие решения на уровне муни-



**ТАТЬЯНА АВРАМЕНКО,**  
менеджер по корпоративной социальной ответственности,  
Citi Россия, Москва

Citibank ведет инвестиционную деятельность в соответствии с принципами экватора. Citi был одним из инициаторов и разработ-

чиков этих принципов, а в этом году возглавил совет, который занимается их развитием и продвижением. Но принципы экватора — не единственная система подходов к оценке устойчивости. В любой отрасли, влияющей на окружающую среду, например, в угледобывающей промышленности или атомной энергетике, существуют отраслевые политики, разработанные совместно с другими международными компаниями и некоммерческими организациями. Мы этим принципам также следуем. И это позитивно влияет на наш бизнес, потому что сегодня клиенты все чаще требуют, чтобы инвестиционная, кредитная и т. д. политика банка соответствовала критериям устойчивости.

Мы не финансируем проекты, где экологическая и социальная составляющие не соответствуют нашим критериям. К сожалению, российские банки пока продолжают финансировать проекты с высокими экологическими и социальными рисками. Но мы надеемся, что мировой тренд будет воспринят российскими коллегами и они начнут задумываться не только над рентабельностью проектов, но над их экологической и социальной составляющей тоже.



ципалитета с реальным участием местного населения и подбирать исполнителей принятых программ на основе формируемого и постоянно обновляемого рейтинга этих подрядчиков. Такой подход позволит получать по-настоящему устойчивые результаты и развиваться обществу».

Именно с изучения проблем конкретных сообществ началась двухлетняя программа фонда «Устойчивое развитие» и фонда Сitи «Местные сообщества: меняя жизнь к лучшему», которая близится к завершению. Это два крупных проекта, реализованных в Городецком районе Нижегородской области и Невьянском районе Свердловской области. Городец и Невьянск — города с интересной историей, со своими традициями промыслов и ремесел, которые, на удивление, не были утрачены. Поэтому в основу обоих проектов была положена идея: дать людям возможность создать свое дело через возрождение этих традиций. Для начинающих предпринимателей были организованы обучающие тренинги по вопросам организации бизнеса, маркетинга, юридическим аспектам. Фонд Сitи выделил несколько грантов, и эта финансовая поддержка позволила открыть в Невьянске пять новых малых предприятий. Только за этот год было создано десять новых рабочих мест, что по местным меркам довольно много. В Городце было реализовано шесть проектов по созданию индивиду-

ального бизнеса. Кроме того, заработал, наконец, туристический комплекс «Город мастеров» — в четырех мастерских проводятся мастер-классы по обучению ремеслам местных жителей и туристов.

Еще один успешный опыт по изменению жизни к лучшему был реализован фондом «Устойчивое развитие» с Фондом Алкоа. Программа «В ответе за будущее» была нацелена на экологическое обучение школьников и вовлечение в решение эколого-социальных проблем всего населения Самары и Белой Калитвы — городов, где расположены предприятия корпорации.

Подчеркивая значение таких социальных программ, направленных на улучшение качества жизни муниципальных образований, исполнительный директор фонда «Устойчивое развитие» Олег Фокин отметил: «Наше общество можно сравнить с лесом. А благополучие леса зависит от здоровья каждого отдельного дерева. Путешествуя по России, сейчас можно часто наблюдать такую картину: вроде бы лес стоит, а на самом деле только видимость: внутри все вырублено или погнбло. Российские муниципальные образования — это те деревья, которые образуют лес нашего государства, нашего общества. Если мы будем думать об этом совместно с большим бизнесом, как это происходит в программах Сitи и Алкоа, наш лес будет здоров и будет развиваться стабильно». ■



**ГАЛИНА ГРИГОРЬЕВА,**  
менеджер программ Фонда Алкоа, Алкоа Россия, Москва

Системный подход к устойчивому развитию Алкоа предусматривает три основных направления. Это устойчивая продукция, устойчивые ресурсы и устойчивая операционная деятельность. Под устойчивой мы понимаем продукцию, которая востребована обществом. Сегодня, что-

бы вызвать спрос, недостаточно оптимального соотношения цены и качества. Потребителя интересует нагрузка на экологию, возникающая на всех этапах жизненного цикла продукта — и в процессе производства, и в процессе потребления, и мы доносим эту информацию и до наших заказчиков, и до конечных потребителей. Также мы управляем цепочками поставок и следим, чтобы деятельность наших поставщиков соответствовала принципам устойчивого развития.

Важным направлением для Алкоа, как для компании полного цикла, являются устойчивые ресурсы. Наше первичное производство предполагает серьезное вторжение в природу и требует огромных затрат воды и энергии. В рамках управления устойчивостью мы ведем рекультивацию земель, а также стараемся экономить водные ресурсы, чтобы не ущемлять интересов местного сообщества.

Устойчивая операционная деятельность подразумевает, что все, нужное компании для устойчивой, долгосрочной, успешной работы, создается внутри ее бизнеса. Мы считаем, что каждое действие компании должно быть направлено на ее устойчивое развитие, и стремимся стать такой компанией, которую общество хотело бы видеть как свою часть и которой будет давать «лицензию» на производство.



# «НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ СТАБИЛЬНОГО УСПЕХА»

АРКАДИЙ АРЗАМАСЦЕВ



**Известно, что наиболее успешно развиваются компании, которые быстро реагируют на насущные потребности и запросы общества, настоятельно требующие внедрения новых, экологических процессов производства и решений, направленных на сохранение устойчивого развития. Тем, кто рассчитывает на завтрашний успех, уже сегодня необходимо не скупиться на развитие своего инновационного потенциала. В интервью «ББ» генеральный представитель «Байер» в СНГ Йорг Сюрциско, ссылаясь на практический опыт концерна «Байер», уверяет, что инвестиции в новые устойчивые продукты, технологии и бизнес-модели оправданы во всех отношениях, даже в том случае, если эффект от их внедрения проявится лишь через годы.**

**Чем руководствовались и на что ориентировались ваша компания, определяя для себя ключевые направления устойчивого развития?**

Успех для компании «Байер» — это создание ценностей, следуя принципам устойчивого развития. Поэтому мы выступаем в качестве партнера-новатора для наших клиентов, привлекательного работодателя — для наших сотрудников, профессионального доверительного собственника — для акционеров и социально ответственной компании для местного населения и общества в целом. Такие компании как «Байер» должны играть важную роль в принятии ответственности и создании решений для основных задач сегодняшнего дня.

Поэтому в центре нашего постоянного внимания находятся три аспекта деятельности. Во-первых, сотрудничество с целью обеспечения устойчивого здравоохранения. Во-вторых, инновационные партнерские проекты для увеличения объемов высококачественных продуктов питания. И, в-третьих, новые решения в области защиты климата. Это те сферы, где основные направления бизнеса компании и ее деятельность в рамках устойчивого развития связаны между собой.

Мы запустили глобальную программу «Байер» по устойчивому развитию, основанную на соответствующей стратегии и включающую восемь международных проектов, цель которых состоит в том, чтобы задействовать наши продукты и ноу-хау в решении общественно важных задач. Таким образом, мы способствуем усилению стабильности в экономическом, социальном и экологическом отношении.

**В решении каких именно задач вы участвуете по линии здравоохранения?**

Один из наших проектов нацелен на планирование семьи, что в том числе включает информирование и обеспечение широкого доступа к соответствующим лекарственным препаратам. Мы поставляем гормональные препараты, регулирующие планирование семьи, национальным и неправительственным организациям — таким как Агентство США по международному развитию ЮСЭЙД — по сниженным ценам. Затем наши партнеры бесплатно раздают препараты женщинам в медицинских центрах. Bayer Schering Pharma участвует в подобной деятельности в более чем 130 странах.

Нельзя не сказать и о так называемых «забытых заболеваниях». Половина мирового населения живет под их угрозой, больше всего им подвержены беднейшие слои населения развивающихся стран. Проблема приобрела такие масштабы, что борьба с этими специфическими заболеваниями провозглашена ООН как одна из целей развития тысячелетия. Наша помощь в ее решении включает в том числе бесплатные поставки лекарств, часть которых включена в подготовленный ВОЗ перечень «обязательных медицинских препаратов». Особое внимание компания уделяет борьбе с такими болезнями, как африканский трипаносомоз, болезнь Чагаса и туберкулез. Мы стремимся разрабатывать решения, которые предоставляют больше возможностей для лечения людей от этих тяжелых заболеваний.

**Не помню, кто сказал, что даже самое лучшее лекарство бессильно, если пациент страдает от голода...**

Один из ключевых аспектов деятельности компании «Байер» связан с вопросами гарантированных поставок продовольствия для всевозрастающей численности населения планеты. Уже миллиард человек страдает от голода. Причем на две трети — это население стран, где основным продуктом питания является рис. В Индонезии, например, для 40 млн человек рис — залог выживания. Именно поэтому мы реализуем программу, нацеленную на достижение устойчивого улучшения урожая, основанную на новом методе выращивания. Мы поставляем не только семена и оборудование, но и средства для защиты растений и наши ноу-хау. Эксперты «Байер» обучают местных жителей новому методу, при котором рис сразу проращивают и сеют, вместо того чтобы сначала выращивать рисовую рассаду и затем высаживать ее на полях. Урожайность повышается приблизительно на 10%. Данная инициатива одновременно позволяет сохранять природу и ресурсы, в частности водные. Появляется возможность сократить выбросы столь вредных для климата болотных газов приблизительно на 30%.

**Сегодня много говорится о снижении эмиссии парниковых газов за счет модернизации производственных процессов. И намного меньше приводится примеров, как можно этого добиться.**

С удовольствием приведу такой пример. Почти 20% глобальной эмиссии парниковых газов приходится на долю энергопотребления при эксплуатации зданий. Сегодня и архитекторы, и проектировщики, и застройщики, — в общем все, кто связан со строительной индустрией, ну и конечно же конечные пользователи офисных, промышленных и торговых

зданий, ищут инновационные строительные решения и услуги, которые в долгосрочной перспективе обеспечат повышение энергоэффективности и экологичности зданий.

Три года назад «Байер» приступил к реализации инициативы, связанной с реализацией проектов строительства энергосберегающих, экологически безопасных и экономичных зданий. Эта концептуальная программа, разработанная Bayer MaterialScience и получившая название «Эко-Коммерческое Здание», обеспечивает комплексные решения на основе использования современных строительных материалов и технологий. Bayer MaterialScience предлагает здесь не только свой опыт в сфере производства высокотехнологичных строительных материалов, но и предоставляет доступ к нашей межотраслевой сети партнеров, специализирующихся в различных направлениях строительной индустрии.

Мы последовательно реализуем разработанную нами программу строительства экологических зданий и уже построили три Эко-Коммерческих Здания, которые наглядно демонстрируют всю концепцию. Первый проект был представлен общественности в прошлом году — это здание ведомственного детского сада подразделения Bayer CropScience недалеко от Кельна.

Также в прошлом году бельгийский офис компании переехал в пригород Брюсселя, Дигем, в новое офисное здание, которое потребляет на 40% меньше энергии, чем обычное современное офисное здание. Этот проект удостоен бельгийской награды за достижения в архитектуре и энергетике за 2009 год.

И такой же проект административного здания компании мы завершаем сейчас в Индии, в пригороде Нью-Дели. Если первые два здания были построены в условия континентального климата, то здесь мы адаптируем концепцию под субтропики.

Как вы видите, пока мы реализуем программу «Эко-Коммерческое Здание» для собственных нужд, но, уверены, что эта концепция станет важной вехой в строительной индустрии во всем мире.

**Устойчивое развитие невозможно без постоянного совершенствования процессов и технологий. Каковы совокупные инвестиции компании в R&D?**

В 2010 году концерн планирует инвестировать в исследования и разработки около 3,1 млрд евро. Это самый высокий бюджет в химико-фармацевтической индустрии Германии. Цель наших вложений в R&D — непрерывность инновационного процесса. Так мы гарантируем рост числа рабочих мест и благосостояния. В «Байер» инновации и устойчивость всегда взаимосвязаны. В этом и заключается основа модели нашего бизнеса. ■