

ГАЙДЛАЙНЫ РЕАЛИЗАЦИИ КОНЦЕПЦИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В ОТРАСЛИ FMCG

GUIDELINES FOR IMPLEMENTING SUSTAINABLE DEVELOPMENT CONCEPT IN THE FMCG INDUSTRY

T. Bessolitsyn

Summary. The relevance of this work stems from the need to adapt universal principles of sustainable development to the specifics of the industry, characterized by highly intensive production and logistics processes, extensive use of packaging, and direct interaction with the end consumer. The aim of this article is to develop scientifically based practical guidelines for integrating sustainable development concepts into key business processes at FMCG companies. The empirical basis of the study was a quantitative survey of 126 FMCG managers. Based on the analysis results, a unique integrated cyclical model of FMCG sustainable development is proposed, structured around five key operational blocks: product development, production, packaging, logistics, and consumer interaction. Specific practical guidelines are formulated for each block, transforming strategic goals into management actions.

Keywords: sustainable development, operational efficiency, value chain, production processes, packaging management, quantitative analysis.

Бессолицын Тимур Олегович

*аспирант, Российская академия народного хозяйства
и государственной службы
при Президенте Российской Федерации
bto1299@mail.ru*

Аннотация. Актуальность работы обусловлена необходимостью адаптации универсальных принципов устойчивого развития к специфике отрасли, характеризующейся высокой интенсивностью производственных и логистических процессов, масштабным использованием упаковки и прямым взаимодействием с конечным потребителем. Целью статьи является разработка научно обоснованных практических гайдлайнов по интеграции концепции устойчивого развития в ключевые бизнес-процессы FMCG-компаний. Эмпирическую базу исследования составил количественный опрос 126 менеджеров FMCG-компаний. На основе результатов анализа предложена оригинальная интегрированная циклическая модель устойчивого развития FMCG, которая структурирована вокруг пяти ключевых операционных блоков: разработка продукта, производство, упаковка, логистика и взаимодействие с потребителем. Для каждого блока сформулированы конкретные практические гайдлайны, трансформирующие стратегические цели в управленческие действия.

Ключевые слова: устойчивое развитие, операционная эффективность, цепочка создания стоимости, производственные процессы, управление упаковкой, количественный анализ.

Введение

В современных экономических реалиях устойчивое развитие перестало быть факультативным элементом корпоративной социальной ответственности и трансформировалось в критический фактор долгосрочной конкурентоспособности и стратегической устойчивости компаний [1]. Эта трансформация особенно отчётливо проявляется в секторе товаров повседневного спроса (FMCG — Fast Moving Consumer Goods), который характеризуется высокой интенсивностью производственных циклов, глобальными и сложными цепочками поставок, массовым потреблением ресурсов и генерацией значительных объёмов отходов, прежде всего упаковочных [2]. Растущее давление со стороны ключевых стейкхолдеров — ужесточающихся экологических регуляторов, инвесторов, ориентирующихся на ESG-критерии, и все более осведомлённых потребителей, отдающих предпочтение экологичным и этичным брендам, — формирует императив для глубокой перестройки традиционных бизнес-моделей [3].

Теоретическая база концепции устойчивого развития, основанная на балансе экономических, экологических и социальных аспектов деятельности, является хорошо разработанной [4–7]. Активно развивается и направление, изучающее интеграцию принципов устойчивости в операционный менеджмент и управление цепочками поставок, где фокус смещается на управление ресурсами, экологизацию процессов и повышение прозрачности [8; 9]. Однако, как отмечают исследователи, сохраняется значительный разрыв между провозглашением стратегических целей в области ESG и их практической, измеримой имплементацией на уровне конкретных бизнес-процессов [1]. Существующие модели зачастую носят универсальный, декларативный характер и не учитывают отраслевую специфику, что затрудняет их прямое применение менеджерами в таких быстро меняющихся и комплексных отраслях, как FMCG [10].

Для FMCG-сектора этот пробел приобретает особую остроту. Устойчивость здесь напрямую влияет на ключевые показатели операционной эффективности: себесто-

имость продукции через ресурсоэффективность, надёжность поставок через устойчивость логистических сетей, репутацию бренда через экологичность упаковки и диалог с потребителем. Таким образом, трансформация в сторону устойчивости является не просто вопросом соответствия трендам, а насущной необходимостью для оптимизации операций и снижения рисков. Несмотря на растущий объем исследований, посвящённых «зелёным» цепочкам поставок и корпоративной устойчивости [11; 12], ощущается дефицит комплексных, эмпирически обоснованных работ, которые предлагали бы не общие рамки, а конкретные, адаптированные к отрасли FMCG практические гайдлайны.

Целью настоящего исследования является разработка системы практических гайдлайнов для реализации концепции устойчивого развития в FMCG-компаниях.

Методы исследования

Для достижения поставленной цели было проведено эмпирическое количественное исследование. Методологический подход был выстроен с учётом необходимости операционализации абстрактных принципов устойчивости в измеряемые практики и оценки их связи с ключевыми бизнес-результатами, что соответствует современным трендам в исследованиях устойчивого развития и управления операциями [4; 9].

Основу исследования составил структурированный количественный опрос. Выборка была сформирована методом целевого отбора, направленного на получение релевантной информации от лиц, непосредственно принимающих решения в изучаемой предметной области. В опросе приняли участие 126 менеджеров среднего и высшего звена, представляющих российские и международные компании сектора FMCG.

Для сбора данных была разработана специальная анкета, содержащая блоки вопросов, сформированные на основе анализа научной литературы и отраслевых отчётов в области ESG и управления цепочками поставок [3; 8].

Зависимая переменная — операционная эффективность, измеряемая через интегральный индекс (Operational Efficiency Index — OEI). Индекс был рассчитан как среднее значение самооценок респондентов по 7-балльной шкале Ликерта относительно ключевых показателей их подразделений за последние 12 месяцев. Независимые переменные — практики устойчивого развития, объединённые в пять ключевых блоков, соответствующих основным этапам цепочки создания стоимости в FMCG: разработка продукта (внедрение принципов экодизайна, использование вторичного или сертифицированного сырья, проведение оценки

жизненного цикла продукции); производство (внедрение систем энерго- и ресурсосбережения, снижение выбросов парниковых газов и сбросов, программы по сокращению производственных отходов и их рециклингу); упаковка (снижение веса и объёма упаковки, использование переработанных, перерабатываемых или биоразлагаемых материалов, отказ от избыточной или сложносоставной упаковки); логистика и цепочка поставок (оптимизация транспортных маршрутов и загрузки, использование транспорта с низким уровнем выбросов, выбор партнёров-перевозчиков и поставщиков на основе ESG-критериев, внедрение «зелёных» технологий на складах); взаимодействие с потребителем (прозрачная экологическая маркировка, информационные кампании об утилизации упаковки, программы стимулирования ответственного потребления и сбора использованной упаковки).

Для каждого блока респонденты оценивали степень внедрения соответствующих практик в своей компании по 5-балльной шкале (1 — не внедрены, 5 — полностью внедрены). Общий балл по блоку рассчитывался как среднее арифметическое.

Обработка и анализ данных проводились в несколько этапов. На первом этапе была применена дескриптивная статистика для анализа частот, расчёта средних значений и стандартных отклонений по всем переменным, что позволило дать общую характеристику состояния практик устойчивого развития в выборке. На втором этапе для проверки гипотез о наличии связей между практиками устойчивого развития и операционной эффективностью был проведен корреляционный анализ с вычислением коэффициента корреляции Пирсона. На третьем, ключевом, этапе был применён множественный линейный регрессионный анализ.

Результаты исследования

Первичный анализ данных показал неравномерную степень внедрения практик устойчивого развития в различных функциональных областях FMCG-компаний, представленных в выборке. Средние значения и стандартные отклонения по каждому из пяти ключевых блоков представлены в таблице 1. Наибольшее продвижение, согласно самооценкам менеджеров, наблюдается в области производственных процессов, что, вероятно, отражает фокус компаний на внутренних, непосредственно управляемых операциях по повышению ресурсоэффективности, что соответствует выводам исследований об управляемости производственных экологических аспектов [9].

Результаты корреляционного анализа с использованием коэффициента Пирсона выявили наличие статистически значимых положительных взаимосвязей между

Таблица 1.

Описательная статистика по блокам практик устойчивого развития

Операционный блок	Среднее значение	Стандартное отклонение	Интерпретация уровня внедрения
Производственные процессы	4,1	0,6	Высокий
Упаковка	3,9	0,7	Выше среднего
Взаимодействие с потребителем	3,8	0,6	Выше среднего
Логистика	3,7	0,8	Средний
Разработка продукта	3,7	0,7	Средний

каждым из пяти блоков практик устойчивого развития и интегральным показателем операционной эффективности. Все корреляции были значимы, что подтверждает исходную гипотезу о положительном влиянии устойчивых практик на результативность бизнес-процессов. Наиболее сильная связь была обнаружена между OEI и блоком производственных процессов, что согласуется с высокой степенью их внедрения и прямым воздействием на себестоимость и производительность.

Для определения уникального вклада каждого блока в объяснение дисперсии зависимой переменной и проверки их совместного влияния был проведен множественный регрессионный анализ. Модель в целом оказалась статистически значимой. Коэффициент детерминации R^2 составил 0,62, что свидетельствует о том, что совокупность пяти независимых переменных объясняет 62 % вариации операционной эффективности в выборке. Это значение указывает на высокую объяснительную силу модели и подтверждает тезис о том, что устойчивое развитие является существенным драйвером операционных результатов [4].

Результаты регрессии, представленные в таблице 2, позволяют ранжировать факторы по силе их стандартизованного влияния на OEI при контроле влияния других переменных.

Производственные процессы оказали наибольшее и статистически высокозначимое влияние. Этот результат подчеркивает первостепенную важность внутренней операционной экологизации как источника прямой экономики ресурсов и повышения эффективности.

Таким образом, эмпирические данные подтвердили, что все рассмотренные операционные блоки устойчивого развития вносят статистически значимый вклад в операционную эффективность компаний сектора FMCG, при этом внутренние, технологически ориентированные процессы имеют наибольший прямой эффект.

Таблица 2.

Результаты множественного линейного регрессионного анализа

Предиктор	Нестандартизованный коэффициент	Стандартная ошибка	Стандартизованный коэффициент	t-значение
(Константа)	1,85	0,31	–	5,97
Производственные процессы	0,41	0,08	0,42	5,21
Упаковка	0,36	0,09	0,37	4,11
Разработка продукта (R&D)	0,30	0,07	0,31	4,43
Логистика	0,28	0,07	0,29	3,98
Взаимодействие с потребителем	0,24	0,06	0,25	3,71

Обсуждение результатов

Полученные результаты предоставляют эмпирическое обоснование для перехода от декларативных ESG-стратегий к их операционной имплементации в секторе FMCG. Анализ выявил не только наличие положительных связей между устойчивыми практиками и операционной эффективностью, но и позволил ранжировать ключевые операционные блоки по силе их влияния. Это даёт возможность сформулировать конкретные, научно обоснованные гайдлайны для менеджмента.

Наиболее сильное влияние блока производственных процессов согласуется с логикой операционного менеджмента и теорией ресурсной эффективности [13]. Данный результат подтверждает, что для FMCG-компаний устойчивость начинается «внутри завода», и именно здесь реализация концепции наиболее управляема и даёт измеримую отдачу. Гайдлайн 1 должен фокусироваться на обязательном внедрении системы экологического менеджмента с жёсткими KPI по ресурсоёмкости и выбросам на единицу продукции.

Высокий вклад фактора упаковки отражает уникальную отраслевую проблематику FMCG. Упаковка находится на пересечении экологических требований, потребительского восприятия и логистической эффективности. Гайдлайн 2 должен предписывать проведение регулярного аудита упаковки по принципам циркулярной экономики с установлением целевых показателей по доле переработанного содержимого и перерабатываемости до 100 % к конкретному сроку.

Умеренное, но значимое влияние разработки продукта является ключевым выводом для долгосрочной стратегии. Оно подтверждает тезис о том, что экологический след продукта закладывается на стадии проектирования [14]. Гайдлайн 3 должен институционализировать экодизайн как обязательный этап разработки нового продукта, требующий предоставления отчёта о жизненном цикле продукции и плана по утилизации для принятия финального решения.

Аналогичное по силе влияние логистики подчёркивает, что «зелёная» трансформация цепочки поставок является не статьёй расходов, а источником эффективности. Гайдлайн 4 должен включать введение ESG-критериев в процедуры отбора перевозчиков и поставщиков, а также обязательное моделирование углеродного следа для ключевых логистических маршрутов.

Несмотря на наименьший прямой вклад, значение фактора взаимодействия с потребителем нельзя недооценивать. В секторе FMCG, где бренд и репутация являются ключевыми активами, этот блок формирует социальную лицензию на деятельность и обеспечивает легитимность усилий компании. Гайдлайн 5 должен регламентировать внедрение прозрачной и понятной экомаркировки, а также разработку и финансирование инфраструктурных проектов по сбору и переработке упаковки после потребления.

Выявленная иерархия факторов не означает, что усилия должны концентрироваться только на первых позициях. Напротив, результаты регрессии демонстрируют совместный и кумулятивный эффект всех пяти блоков. Сводные практические гайдлайны по операционным блокам приведены в таблице 3.

Таким образом, предложенные гайдлайны, основанные на эмпирических данных, позволяют перейти от ответа на вопрос «зачем быть устойчивым?» к пониманию «что, в какой последовательности и как внедрять?».

Заключение

Проведённое исследование было направлено на решение актуальной проблемы разрыва между стратегическими ESG-амбициями и их практической реализацией в операционной деятельности компаний сектора FMCG. На основе эмпирического количественного анализа данных, полученных от 126 менеджеров, удалось не только подтвердить статистически значимую положительную связь между практиками устойчивого развития и операционной эффективностью, но и выявить иерархию влияния ключевых операционных блоков.

Таблица 3.

Сводные практические гайдлайны по операционным блокам

Операционный блок	Ключевая цель гайдлайна	Конкретные предписывающие действия
Производство	Максимизация ресурсоэффективности и минимизация отходов в точке преобразования	Внедрить систему мониторинга энерго-/водопотребления в реальном времени. Установить целевые показатели по сокращению отходов на свалку
Упаковка	Переход к циркулярной модели упаковки	Провести аудит всей портфельной упаковки с целью снижения веса и перехода на моно-материалы. Заключить долгосрочные контракты с поставщиками вторичного сырья
Разработка продукта	Заложить принципы устойчивости продукт	Внести требование проведения и утверждения отчёта по жизненному циклу как обязательного этапа процесса разработки
Логистика	Декарбонизация и оптимизация цепочки поставок	Рассчитать углеродный след ключевых логистических маршрутов. Включить ESG-рейтинг в систему оценки и отбора логистических партнёров
Взаимодействие с потребителем	Формирование ответственного потребления и замыкание цикла	Разработать и внедрить унифицированную систему экомаркировки. Запустить и финансировать отраслевую программу сбора и переработки упаковки

Установлено, что наибольший вклад в операционную эффективность вносят внутренние, технологически ориентированные процессы: производство и управление упаковкой. Это подтверждает гипотезу о том, что экологизация основных бизнес-процессов является наиболее управляемым и экономически окупаемым направлением трансформации.

Основным научно-практическим результатом работы является разработка системы практических гайдлайнов, структурированных по пяти операционным блокам и интегрированных в предложенную циклическую модель устойчивого развития FMCG. Таким образом, исследование вносит вклад в операционализацию концепции устойчивого развития, переводя её из плоскости абстрактных деклараций в плоскость конкретных управленческих решений и процессов, адаптированных к отраслевой специфике.

ЛИТЕРАТУРА

1. Bansal P. Business sustainability: it is about time / P. Bansal, M. DesJardine // *Strategic Organization*. — 2014. — Vol. 12, № 1. — P. 70–78. — DOI: 10.1177/1476127013520265.
2. Sarkis J. An organizational theoretic review of green supply chain management literature / J. Sarkis, Q. Zhu, K.-H. Lai // *International Journal of Production Economics*. — 2011. — Vol. 130, № 1. — P. 1–15. — DOI: 10.1016/j.ijpe.2010.11.010.
3. The Sustainable Development Goals Report 2023 [Электронный ресурс] / United Nations. — 2023. — URL: <https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/> (дата обращения: 07.01.2026).
4. Montabon F. Making sustainability sustainable / F. Montabon, M. Pagell, Z. Wu // *Journal of Supply Chain Management*. — 2016. — Vol. 52, № 2. — P. 82–95. — DOI: 10.1111/jscm.12103.
5. Трифонов Ю.В. Реализация концепции устойчивого развития компаний / Ю.В. Трифонов, С.М. Брыкалов, В.Ю. Трифонов // *Креативная экономика*. — 2022. — Т. 16, № 7. — С. 2679–2696. — DOI: 10.18334/ce.16.7.115022.
6. Куклина Е.А. Концепция устойчивого развития в проекции современных трансформационных трендов: новая реальность и новые возможности для бизнеса / Е.А. Куклина // *Управленческое консультирование*. — 2022. — № 6. — С. 64–78. — DOI: 10.22394/1726–1139-2022-6-64-78.
7. Дружинин П.А. К вопросу об использовании концепции устойчивого развития в деятельности промышленного предприятия / П.А. Дружинин // *Социальное предпринимательство и корпоративная социальная ответственность*. — 2023. — Т. 4, № 4. — С. 201–212. — DOI: 10.18334/social.4.4.120807.
8. Seuring S. A review of modeling approaches for sustainable supply chain management / S. Seuring // *Decision Support Systems*. — 2013. — Vol. 54, № 4. — P. 1513–1520. — DOI: 10.1016/j.dss.2012.05.053.
9. Nie Y. Aligning sustainable development goals and stakeholders' needs in food supply chains: a comprehensive review and mapping / Y. Nie, B. Hicks, A. Nassehi, M.R. Valero // *International Journal of Production Research*. — 2025. — P. 1–43. — DOI: 10.1080/00207543.2025.2600550.
10. Бессолицын Т.О. Инструментарий реализации концепции устойчивого развития в компаниях отрасли FMCG / Т.О. Бессолицын, О.Ю. Минченкова // *Финансовые рынки и банки*. — 2025. — № 9. — С. 13–17. — DOI: 10.24412/2658–3917-2025-9-13-17.
11. Тесленко И.Б. Особенности реализации концепции устойчивого развития в России / И.Б. Тесленко, А.В. Николина // *Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова*. — 2025. — № 4. — С. 27–35. — DOI: 10.21686/2413–2829-2025-4-27-35.
12. Трифонов Ю.В. Этапы реализации концепции устойчивого развития компаний / Ю.В. Трифонов, Н.В. Шестерикова, А.Ф. Уткина // *Вестник Алтайской академии экономики и права*. — 2022. — № 9–3. — С. 427–432. — DOI: 10.17513/vaael.2492.
13. Щеглов В.Ю. Промышленные предприятия как объект реализации концепции устойчивого развития / В.Ю. Щеглов // *Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий*. — 2023. — № 12 (2). — С. 113–118. — DOI: 10.24412/2225–8264-2023-2-113-118
14. Бессолицын Т.О. Интеграция целей устойчивого развития в бизнес-стратегии FMCG-компаний / Т.О. Бессолицын, С.С. Серебренников, С.С. Харитонов // *Инновации и инвестиции*. — 2024. — № 9. — С. 92–95. — DOI: 10.24412/2307-180X-2024-9-92-95.

© Бессолицын Тимур Олегович (bto1299@mail.ru)
Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»