

Внедрение стандартов в области устойчивого развития как способ повышения конкурентоспособности компании

Рассмотрена эволюция концепции устойчивого развития, в результате которой изменились факторы конкурентоспособности компаний. Особое внимание уделено серии стандартов ISO 14000 «Экологический менеджмент», напрямую связанной с одним из аспектов устойчивого развития. На примере компании BMW AG показано, что стандарты в области устойчивого развития помогают компаниям — производителям промышленной продукции реализовывать все стратегические подходы к конкурентоспособности. Сделан вывод о том, что внедрение стандартов в области устойчивого развития повышает конкурентоспособность компании на мировом рынке.

Ключевые слова: *устойчивое развитие, факторы конкурентоспособности, теория конкурентных стратегий, стандарты ISO, экологический менеджмент, компания BMW AG.*

В современном мире положение страны в международной экономике зависит от способностей ее компаний занять и удержать достойные позиции на мировых рынках. Вместе с тем новые тенденции мирового развития, связанные с процессом глобализации, повышают конкуренцию и изменяют факторы конкурентоспособности. В условиях рыночной конкурентной среды международные стандарты приобретают особое значение и становятся инструментом конкурентной борьбы. Они являются важным условием повышения конкурентоспособности, оказывая влияние на качество и свойства продукции. В частности, все большее значение приобретают стандарты в области устойчивого развития. На сегодня внедрение данных стандартов на предприятиях — один из факторов конкурентоспособности многих международных компаний.

Концепция устойчивого развития является одним из ключевых принципов развития человечества в современной мировой экономике. Термин «устой-

¹ Ионова Аlesia Юрьевна — бакалавр экономики, выпускница факультета мировой экономики и мировой политики НИУ ВШЭ. E-mail: <ionova.alesya@gmail.com>.

чивое развитие» был впервые применен на конференции ООН по проблемам окружающей среды в Стокгольме в 1972 г., где были заложены основы международного сотрудничества в сфере экологической политики [1]. Для работы над данным вопросом в 1983 г. в рамках ООН была учреждена Всемирная комиссия по окружающей среде и развитию. В частности, на нее была возложена задача по разработке доклада, касающегося видения экологической ситуации до 2000 г. и в последующий период, а также возможных стратегий по достижению устойчивого развития [Ibid.]. Комиссия представила доклад «Наше общее будущее» в 1987 г., где был впервые определен термин «устойчивое развитие». Согласно докладу под устойчивым развитием понимается «развитие, отвечающее потребностям нынешнего поколения, и при этом не лишаяющее будущие поколения возможности удовлетворить свои потребности» [2, р. 24]. С момента выхода доклада принцип устойчивого развития был принят многими странами и теперь является основополагающим элементом в долгосрочном развитии мирового сообщества.

Повестка, представленная в докладе «Наше общее будущее», стала центральной темой обсуждений во время встречи на высшем уровне «Планета Земля» в Рио-де-Жанейро в 1992 г. На ней мировыми лидерами был принят документ «Повестка на XXI век» (далее — Повестка), в котором отражены конкретные планы действий по реализации концепции устойчивого развития на международном, региональном и национальном уровнях. Для контроля деятельности по осуществлению положений Повестки была учреждена Комиссия ООН по устойчивому развитию. Обсуждение практической реализации концепции устойчивого развития продолжилось на Всемирной встрече на высшем уровне по устойчивому развитию в 2002 г., где был утвержден Йоханнесбургский план выполнения решений, в котором определялись конкретные действия для достижения целей устойчивого развития, а также сроки их выполнения [3].

Спустя 20 лет после названной встречи на высшем уровне «Планета Земля» мировые лидеры вновь собрались в Рио-де-Жанейро на конференции «Рио+20», посвященной вопросам устойчивого развития и окружающей среды. На конференции был учрежден новый институт — Политический форум высокого уровня по устойчивому развитию взамен Комиссии ООН по устойчивому развитию, прекратившей свое функционирование в 2013 г. Кроме того, на этой конференции страны-участницы договорились о формулировании целей в области устойчивого развития, которые будут отражать повестку дня в данной области после 2015 г. [1]. Наконец, 25 сентября 2015 г. была принята новая программа «Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года», включающая 17 целей и 169 задач для достижения устойчивого развития [Ibid.].

Большое влияние на возникновение концепции устойчивого развития оказала деятельность Римского клуба, а точнее, его доклад «Пределы роста», опубликованный в 1972 г. С помощью методов математического моделирования авторам доклада удалось выявить возможные сценарии развития че-

ловечества и сделать прогнозы по поводу взаимодействия человека и природы. Первоначальная версия модели основывалась на пяти переменных: численность населения, индустриализация, уровень загрязнений, производство продовольствия и истощение ресурсов [4]. Авторы пришли к выводу, что если тенденции роста этих переменных сохранятся, то мир достигнет пределов роста в течение следующего столетия. Однако тенденции роста можно изменить при условии соблюдения устойчивого развития, что позволит достичь глобального равновесия в долгосрочной перспективе.

Для достижения устойчивого развития необходимо учитывать три элемента концепции: экономический, социальный и экологический. Необходимо отметить, что данные элементы являются взаимосвязанными, поэтому концепция устойчивого развития базируется на балансе между ее составляющими. Взаимосвязь трех элементов в полной мере отражается в целях в области устойчивого развития, сформулированных в «Повестке дня в области устойчивого развития на период до 2030 года» [5, р. 14]:

- 1) ликвидация нищеты;
- 2) ликвидация голода;
- 3) хорошее здоровье и благополучие;
- 4) качественное образование;
- 5) гендерное равенство;
- 6) чистая вода и санитария;
- 7) недорогостоящая и чистая энергия;
- 8) достойная работа и экономический рост;
- 9) индустриализация, инновации и инфраструктура;
- 10) уменьшение неравенства;
- 11) устойчивые города и населенные пункты;
- 12) ответственное потребление и производство;
- 13) борьба с изменением климата;
- 14) сохранение морских экосистем;
- 15) сохранение экосистем суши;
- 16) мир, правосудие и эффективные институты;
- 17) партнерство в интересах устойчивого развития.

Глобальные цели в области устойчивого развития не только формируют тенденции мирового развития, но и задают вектор конкурентной борьбы. В соответствии с этим производители стремятся отвечать современному уровню международных требований по техническим и экологическим характеристикам продукции. В частности, на предприятиях внедряются новые технологии, что оказывает положительное влияние на международную конкурентоспособность компании. Инновационные разработки компании могут касаться как параметров изделия, так и технологий, на базе которых работает то или иное изделие. В качестве примера можно привести британский концерн *BAE Systems*, занимающийся разработками в аэрокосмической сфере и в области вооружений. Новейшее изобретение данной компании заключается в изобретении сплава с эффектом памяти для подвесок бро-

неавтомобилей, что позволит улучшить эффективность работы и технические характеристики изделия [6]. Данное изобретение было зафиксировано в качестве интеллектуальной собственности компании и, соответственно, запатентовано. Согласно отчету Агентства интеллектуальной собственности Великобритании, компания *BAE Systems* не раз признавалась лидером по выданным патентам на изобретения среди британских компаний в сфере разработки технологий и создания автономных систем [7, р. 19]. Необходимо отметить, что компания *BAE Systems* принимает активное участие в разработке стандартов BSI (Британского института стандартов), которые впоследствии могут быть взяты за основу при разработке международных стандартов ISO. Таким образом, путем развития стандартизации осуществляется передача технологий не только между отдельными компаниями, но и между странами, что позволяет сократить разрыв в их технологических уровнях и содействует партнерству в интересах устойчивого развития.

Следовательно, показатели технического уровня, в том числе соответствие требованиям стандартов, — одна из составляющих конкурентоспособности компаний. Несмотря на то что стандарты не являются обязательными к применению, производители обеспечивают соответствие продукции требованиям стандартов для поддержания высокого уровня конкурентоспособности. Уже на этапе разработки международных стандартов проявляется острая конкуренция товаропроизводителей. Экономически развитые страны стремятся отразить в международном стандарте национальные интересы и борются за то, чтобы их национальный стандарт был взят за основу при разработке международного стандарта. В результате около 70% стандартов ISO соответствуют национальным стандартам развитых стран [8, с. 118].

В соответствии с тенденциями мирового развития деятельность Международной организации по стандартизации ISO направлена на решение ряда проблем, связанных с устойчивым развитием. Наиболее широко внедряются стандарты серии ISO 9000 «Менеджмент качества» и ISO 14000 «Экологический менеджмент», используемые более чем 600 тыс. организаций в 160 странах [9]. Наибольший интерес представляет серия стандартов ISO 14000 «Экологический менеджмент», так как они напрямую связаны с одним из аспектов устойчивого развития.

Серия стандартов ISO 14000 — важнейший добровольный инструмент для борьбы с экологическими вызовами. Внедрение системы экологического менеджмента в компании означает контроль за его воздействием на окружающую среду путем регулярного измерения и улучшения экологических показателей, относящихся к деятельности и продукции компании. Система экологического менеджмента охватывает все направления деятельности компании, включая вопросы, связанные с конкурентоспособностью и стратегией компании. Следует отметить, что стандарт не устанавливает критерии экологической результативности, поэтому реализация его требований будет зависеть от политики конкретной компании и характера ее деятельности.

Серия стандартов ISO 14000 состоит из нескольких стандартов, которые дополняют друг друга и представляют комплексный подход к решению ряда проблем, связанных с устойчивым развитием. Данная серия пополняется новыми стандартами, а действующие стандарты регулярно пересматриваются и обновляются, что делает их актуальными и адаптированными к новым экологическим вызовам. В таблице ниже представлен обзор серии стандартов ИСО 14000.

Описание серии стандартов ISO 14000

Стандарт	Дата последней публикации	Область применения
ISO 14001	15 сентября 2015 г.	Системы экологического менеджмента. Требования и руководство по применению
ISO 14004	1 марта 2016 г.	Руководство по созданию, внедрению, эксплуатации и улучшению систем экологического менеджмента, а также по их взаимодействию с другими системами менеджмента
ISO 14005	15 декабря 2010 г.	Руководящие указания по поэтапному внедрению системы экологического менеджмента с оценкой экологической результативности
ISO 14006	15 июля 2011 г.	Внедрение экодизайна в другие системы менеджмента
ISO 14015	15 ноября 2001 г.	Экологическая оценка площадок и организаций
ISO 14020, 14021, 14024, 14025	15 марта 2016 г.	Экологические знаки, этикетки и декларации
ISO 14031	1 августа 2013 г.	Руководящие указания по оценке экологической эффективности
ISO 14033	15 марта 2012 г.	Количественные методы исследования окружающей среды
ISO 14034	15 ноября 2016 г.	Проверка и оценка эффективности экологических технологий
ISO 14040, 14044, 14047, 14048, 14049, 14071, 14072	15 декабря 2014 г.	Оценка воздействия на окружающую среду на протяжении жизненного цикла продукции
ISO 14045	15 мая 2012 г.	Оценка экологической эффективности продукции и систем, моделирующих жизненный цикл продукции
ISO 14046	1 августа 2014 г.	Показатель «водного следа» (потребление воды при производстве продукта)
ISO 14050	15 февраля 2009 г.	Словарь терминов и определений
ISO 14051	15 сентября 2011 г.	Общие принципы учета стоимости материальных потоков
ISO 14062	1 ноября 2002 г.	Интегрирование экологических аспектов в проектирование и разработку продукции
ISO 14063	1 августа 2006 г.	Обмен экологической информацией
ISO 14064, 14065, 14066, 14067, 14069	15 мая 2013 г.	Парниковые газы и углеродный след продукта. Определение количества и отчетность о выбросах и сокращении эмиссии парниковых газов

Источник: [10, р. 6].

Как видим, большинство стандартов группы ISO 14000 посвящены экологическим аспектам жизненного цикла продукции. Модель системы экологического менеджмента позволяет компании сформулировать и разработать экологическую политику, внедрить ее в производственный процесс, контролировать ее реализацию и предпринимать действия по улучшению ее результативности. Данные стандарты охватывают весь цикл производства, что можно проиллюстрировать с помощью модели процесса принятия решений (рис. 1).

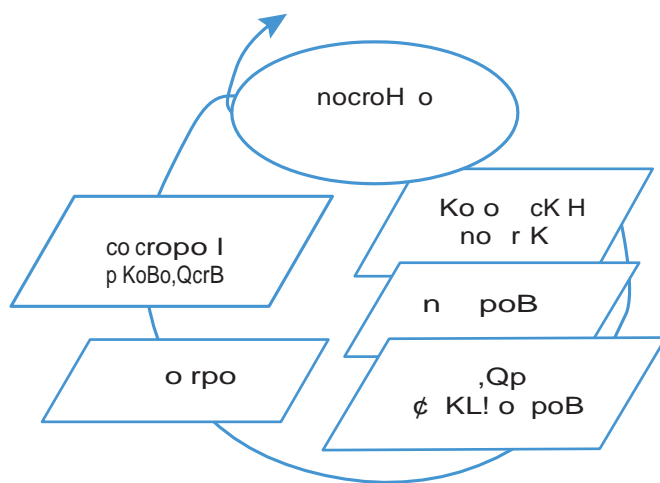


Рис. 1. Модель системы экологического менеджмента

Источник: [11].

В основе данной модели находится цикл Деминга «План — Действие — Проверка — Корректировка» (*Plan — Do — Check — Act*), что описывается следующим образом [Там же]:

- планирование (*Plan*) — определение экологических аспектов деятельности организации;
- выполнение (*Do*) — предоставление ресурсов для внедрения системы экологического менеджмента;
- контроль (*Check*) — проведение мониторинга операций, которые могут влиять на окружающую среду, а также подготовка отчета о результатах;
- действие (*Act*) — проведение мер по постоянному улучшению системы экологического менеджмента.

Следовательно, для успешного функционирования системы экологического менеджмента организация принимает на себя обязательства на всех функциональных уровнях.

Число предприятий, сертифицированных по серии стандартов ISO 14000, растет с каждым годом. Если к 2004 г. было выдано 90 544 сертификатов ISO 14001, то к 2014 г. этот показатель возрос до 324 148. Таким образом, за

десять лет количество выданных сертификатов ISO 14001 увеличилось на 258% [9, p. 26]. Такая популярность серии стандартов ISO 14000 объясняется не только стремлением руководства компаний защитить окружающую среду, но и коммерческой пользой, которую принесет сертификация. Преимущества внедрения серии стандартов ISO 14000 состоят в следующем [12]:

- соответствие законодательным и регулирующим нормам;
- повышение вовлеченности сотрудников и формирование корпоративной культуры;
- улучшение имиджа среди заинтересованных сторон (акционеров и инвесторов, государства и общества, инспекторов и потребителей);
- достижение стратегических целей компании;
- снижение затрат на потребление энергии, материалов, на утилизацию отходов;
- содействие выполнению требований по защите окружающей среды поставщиками.

В результате получения вышеперечисленных преимуществ повышается эффективность функционирования компании и улучшаются ее финансовые показатели, что позволяет ей увеличить свои конкурентные преимущества.

Для анализа влияния стандартов в области устойчивого развития на конкурентоспособность компании можно обратиться к теории конкурентоспособности американского экономиста Майкла Портера. Он изучил факторы, обуславливающие интенсивность конкуренции, и разработал базовые варианты конкурентных стратегий компаний. Согласно теории конкурентных стратегий М. Портера для противодействия пяти конкурентным силам и, как следствие, достижения конкурентоспособности своей продукции компания может реализовывать три базовых стратегических подхода: абсолютное лидерство в издержках, дифференциация и фокусирование [13, с. 73]. В основе первого подхода лежит снижение затрат при производстве, второй подход направлен на создание уникальной продукции, а третий — на удовлетворение потребностей определенной группы покупателей.

Роль стандартов группы ISO 14000 при применении стратегий для повышения конкурентоспособности компании рассмотрим на примере одной из крупнейших компаний на рынке автомобильной промышленности Германии — *BMW AG*. На текущий момент Германия — лидер по объему сбыта автомобильной продукции: по данным за 2015 г. доля немецких компаний в мировом экспорте автомобилей составила 22,7% [14]. Тем не менее ежегодный прирост стоимости по экспорту данной продукции за 2011–2015 гг. составил 1%, а количественный прирост по экспорту за период с 2014 по 2015 г. опустился до –5%, что ниже среднемировых показателей и показателей основных стран-конкурентов: Японии, США и Канады [Там же]. Падение продаж и высокая конкуренция на автомобильном рынке во многом определяет ведущую роль стандартизации в борьбе за продвижение продукции для немецких автопроизводителей.

Компания *BMW AG*, основанная в 1916 г., производит автомобили, мотоциклы, велосипеды и запасные части для автомобилей. *BMW AG* является головной компанией концерна *BMW Group*, в которую также входят дочерние компании *Mini* и *Rolls-Royce*. Несмотря на усиление конкуренции на мировом автомобильном рынке, концерн *BMW Group* ежегодно демонстрирует рост прибыли. Так, в 2015 г. прибыль до налогообложения выросла на 5,9%, а его доход увеличился на 14,6% по сравнению с предыдущим годом [15, p. 13].

Следует отметить, что концерн *BMW Group* занимает ведущие позиции не только по количественным показателям, но также стремится обеспечить высокое качество, безопасность и экологичность выпускаемой автомобильной продукции. Ежегодно компания *BMW AG* занимает высокие места в международных рейтингах по различным аспектам, при этом высокий статус имеет не только сам бренд, но и продукция компании. Согласно данным индекса устойчивости Доу-Джонса (DJSI) компания *BMW* не раз признавалась лидером в своей отрасли [16]. При расчете данного показателя оценивалась экономическая, общественная и экологическая деятельность компании. Кроме того, по итогам отчета компании *Interbrand*, оценивающей стоимость бренда компании, *BMW* ежегодно входит в первую тройку компаний в своей отрасли. На 2016 г. стоимость бренда составила 41 535 млн долл., что означает увеличение стоимости бренда на 12% по сравнению с предыдущим годом [17].

Основным фактором успеха концерна *BMW Group* является его корпоративная стратегия, основанная на ответственном отношении ко всей своей деятельности. В 2007 г. стратегию развития компании *Strategy NUMBER ONE* *BMW AG* приняла с целью повышения экологичности и социальной ответственности на всех этапах производства. В марте 2016 г., учитывая новые тенденции в области устойчивого развития, компания *BMW* объявила о запуске обновленной стратегии развития *NUMBER ONE > NEXT* [18]. Концепция устойчивого развития охватывает весь жизненный цикл продукции, что означает минимизацию негативного влияния на окружающую среду с самого начала создания автомобиля. В соответствии с данной концепцией сырье и ресурсы используются наиболее эффективно, а количество отходов сводится к минимуму.

Для реализации концепции устойчивого развития компания *BMW AG* сертифицирована на соответствие требованиям стандарта ISO 14001 «Системы экологического менеджмента» [15, p. 101]. Системы экологического менеджмента внедрены на всех производственных предприятиях компании, т.е. производственный процесс на всех объектах соответствует требованиям по экологии. Для внедрения системы экологического менеджмента на своих предприятиях компания разрабатывает экологическую политику, которая служит основой для определения целей, задач и действий компании в экологической сфере. Так, в документе об экологической политике компании *BMW AG* отмечается соответствие требованиям нормативов, устанавливаются экологические принципы компании и заявляется о стремлении к постоянному улучшению системы экологического менеджмента [Ibid., p. 39].

Основываясь на теории конкурентных стратегий М. Портера, можно утверждать, что, применяя стандарт ISO 14001 «Системы экологического менеджмента», компания *BMW AG* реализует все три стратегических подхода к конкурентоспособности. Внедрив стандарт ISO 14001 на всех своих производственных предприятиях, компания повысила эффективность использования ресурсов при производстве, что привело к снижению издержек. С 2006 г. компании удалось сократить общий объем используемых ресурсов при производстве на 48,1%. При этом в течение 2015 г. произошло сокращение используемых ресурсов на 7% [15, р. 39]. Экономия отдельных видов ресурсов и сокращение отходов при производстве автомобилей *BMW* представлены ниже.

Снижение издержек и сокращение отходов при производстве компанией *BMW AG* с 2006 г.

Вид ресурса/отходов	Изменение показателя, %
Потребление энергии	-36,0
Потребление воды	-31,3
Неутилизируемые отходы	-78,9
Выбросы растворителя	-51,4
Выбросы углекислого газа	-45,7

Источник: [15, р. 39].

Благодаря ресурсоэффективному производству компании *BMW AG* ежегодно удается сокращать свои затраты. Так, за 2015 г. произошло сокращение затрат на 8,2 млн евро [Ibid.].

Кроме того, внедрение системы экологического менеджмента помогает компании осуществлять стратегию дифференциации. Она реализует путем проектирования продукции с учетом экологических требований и стремления к производству экологически чистой продукции. В 2000 г. компания *BMW AG* внедрила стратегию развития *Efficient Dynamics*. Технологии, разрабатываемые в рамках данной стратегии, позволяют снизить расход топлива и объем токсичных выхлопов. На основе данных технологий в 2011 г. создано подразделение *BMW i*, разрабатывающее электроприводные автотранспортные средства с акцентом на соблюдение принципов экологичности [19].

Наконец, ключевым аспектом стратегии компании *BMW AG* является ориентация на потребителей ее продукции и их пожелания. Для определения их потребностей и пожеланий концерн *BMW Group* ежегодно проводит анализ значимости различных показателей производства всех заинтересованных лиц, включая потребителей. На основе данного анализа составляется матрица, отражающая различные показатели производства в зависимости от их значимости для заинтересованных лиц и самого концерна (рис. 2).

Как видно из данной матрицы, основными требованиями потребителей являются экологически чистое производство, разработка и внедрение современных технологий с учетом принципов экологичности, а также применение

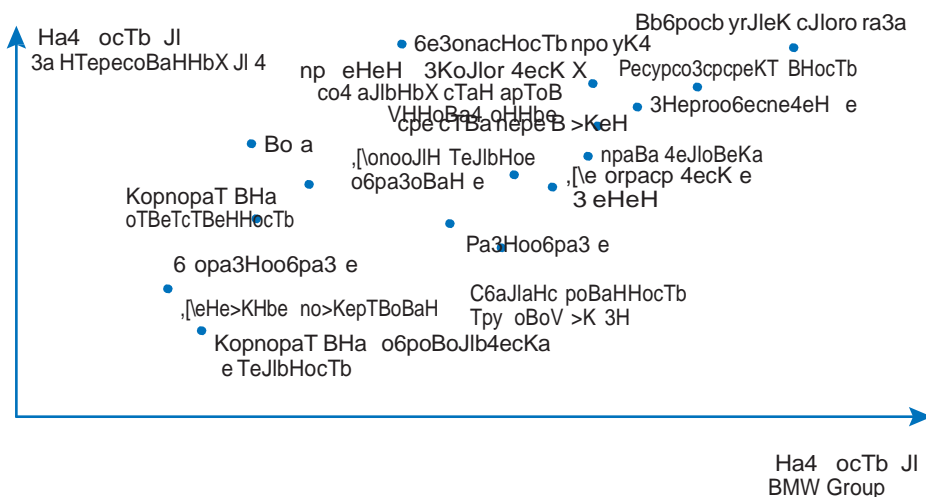


Рис. 2. Матрица значимости показателей производства концерна *BMW Group*

Источник: [20, p. 46].

экологических стандартов во всем цикле производства и сбыта продукции. Соблюдение данных требований позволяет компании *BMW AG* сохранять свою целевую аудиторию и привлекать новых покупателей.

Таким образом, новые тенденции развития мирового рынка изменяют факторы конкурентоспособности, выдвигая на первый план вопросы соответствия международным стандартам. Соответствие международным стандартам в области устойчивого развития является важным условием повышения конкурентоспособности компании, оказывая влияние на качество и свойства выпускаемой продукции. На основе рассмотренного примера по компании *BMW AG* можно заключить, что важным фактором, обеспечивающим ее успех, является стратегия развития, ориентированная на инновации, социальную ответственность и экологичность, что повышает конкурентоспособность компании на мировом рынке в целом.

Источники

- [1] UN Sustainable Development Knowledge Platform. URL: <<https://sustainabledevelopment.un.org/resourcelibrary>>.
- [2] A/42/427 Report of the World Commission on Environment and Development. URL: <http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/42/427&Lang=E>.
- [3] A/CONF.199/L.7 Plan of Implementation of the World Summit on Sustainable Development. URL: <http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/CONF.199/L.7&Lang=E>.

- [4] *Meadows D.H., Meadows D.L., Randers J., Behrens W.W.* The Limits to Growth: A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind. N.Y.: Universe, 1972.
- [5] A/RES/70/1 Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. URL: <http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E>.
- [6] Ironclad beetles inspire new 'memory' metal suspension for military vehicles // BAE Systems Official Website. URL: <<http://www.baesystems.com/en/article/iron-clad-beetles-inspire-new--memory--metal-suspension-for-military-vehicles>>.
- [7] Eight Great Technologies 2014. Robotics and Autonomous Systems // UK Intellectual Property Office. URL: <https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/318236/Robotics_Autonomous.pdf>.
- [8] *Лифшиц И.М.* Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. М.: Юрайт-М, 2001.
- [9] ISO Focus #113. URL: <http://www.iso.org/iso/isofocus_113.pdf>.
- [10] Environmental management. The ISO 14000 family of International Standards. URL: <http://www.iso.org/iso/theiso14000family_2009.pdf>.
- [11] ГОСТ Р ИСО 14001-2007. «Системы экологического менеджмента. Требования и руководство по применению». URL: <<http://docs.cntd.ru/document/gost-r-iso-14001-2007>>.
- [12] Экологический менеджмент // Официальный сайт ИСО. URL: <<http://www.iso.org/iso/ru/home/standards/management-standards/iso14000.htm>>.
- [13] *Портер М.Е.* Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
- [14] База данных Trade Map Международного торгового центра при ЮНКТАД/ВТО. URL: <<http://www.trademap.org/>>.
- [15] BMW Group Sustainable Value Report 2015. URL: <https://www.bmwgroup.com/content/dam/bmw-group-websites/bmwgroup_com/responsibility/downloads/en/2015/BMW_SVR_2015_RZ_EN.pdf>.
- [16] DJSI Industry Group Leaders 2016. URL: <http://www.robecosam.com/images/IndustryGroupLeader_DJSI2016_Bayerische-Motoren-Werke-AG.PDF>.
- [17] Best Global Brands 2016 // Interbrand Official Website. URL: <<http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2016/ranking/>>.
-

- [18] BMW Group driving the transformation of individual mobility with its Strategy NUMBER ONE > Next // BMW Group Official Website. URL: <<https://www.press.bmwgroup.com/global/article/detail/T0258269EN/bmw-group-driving-the-transformation-of-individual-mobility-with-its-strategy-number-one-next?language=en>>.
- [19] Efficiency and Electro-mobility // BMW Group Official Website. URL: <<https://www.bmwgroup.com/en/innovation/technologies-and-mobility/efficiency-and-electro-mobility.html>>.
- [20] BMW Group Annual Report 2015. URL: <https://www.bmwgroup.com/content/dam/bmw-group-websites/bmwgroup_com/ir/downloads/en/2016/Annual_Report_2015.pdf>.

Ionova A.¹

Implementation of Sustainable Development Standards as a Way to Improve Competitiveness of a Company

The article deals with the evolution of the sustainable development concept that resulted in a shift in companies' competitiveness factors. Special attention is given to the ISO 14000 «Environmental management» family of standards that is directly related to one of the spheres of sustainable development. The example of BMW company demonstrates that sustainable development standards allow the company to pursue the main strategic approaches to competitiveness. It was concluded that implementation of sustainable development standards enhances competitiveness of a company in the international market.

Key words: *sustainable development, competitiveness factors, competitive strategy theory, ISO standards, environmental management, BMW AG company.*

Статья поступила в редакцию 15 сентября 2016 г.

¹ Ionova Alesya — Bachelor of Economics, graduate of HSE Faculty of World Economy and International Affairs. E-mail: <ionova.alesya@gmail.com>.

