



excellence in tools

« Зрелый человек отвечает
требованиям жизни,
а незрелый требует, чтобы жизнь
отвечала его требованиям »

Генри Клауд,
американский писатель

42

Концепция устойчивого развития является одной из самых привлекательных в современном менеджменте. Естественно, возникают вопросы, что дает бизнесу и обществу приверженность этой концепции, как органично вписать ее в практику бизнеса и какую пользу компании могут получить от следования этим принципам.

58

Для PR сейчас урожайное время — если PR умный. Для PR сейчас проектное время — если PR предприимчивый. Это одна позиция. Другая: молчать лучше, чем говорить, — если PR осмотрительный. Какую стратегию и тактику выбрать пиару весны – 2022?

78

Какой должна быть Россия будущего? Каким должно быть государство, чтобы человеку, чьи запросы шире потребления и существования, стало здесь комфортно трудиться и жить и он искренне желал бы подобной жизни своим детям и внукам?

Анатолий САФОНОВ,
директор Центра
консалтинга и оценки ВОК,
менеджер программ EFQM
в России



фото: MicroStockHub/Stock.com

ЭВОЛЮЦИЯ ПРИНЦИПОВ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В БИЗНЕСЕ

Концепция устойчивого развития является одной из самых привлекательных в современном менеджменте. На ее основе поддерживается целый ряд инструментов управления, таких как Глобальный договор ООН, корпоративная социальная ответственность, отчетность в области устойчивого развития, «люди, планета, прибыль», Цели ООН в области устойчивого развития (ЦУР). Естественно, возникают вопросы, что дает бизнесу и обществу приверженность устойчивому развитию, как органично вписать эту концепцию в практику бизнеса и какую пользу компании могут получить от следования этим принципам.

Тема устойчивого развития бизнеса стала особенно актуальной в последнее десятилетие. На практику применения этой концепции оказывают большое влияние состояние окружающей бизнес-среды и динамика ее изменения под влиянием глобальных трендов, таких как экологические вызовы, цифровая революция, геополитическая нестабильность, рост регулирования бизнеса, дефицит ресурсов. Эти мегатренды, безусловно, являются вызовом для современного предпринимательства, но, с другой стороны, открывают и новые возможности. Например, ЦУР ООН фокусируют внимание бизнеса на тех областях деятельности, которые востребованы сегодня и являются перспективными в будущем.

О ДЕФИНИЦИЯХ

Термин «устойчивое развитие» в современной трактовке впервые получил широкое признание в 1980-е гг. в Программе ООН по окружающей среде (ЮНЕП). Он включал в себя понимание того факта, что удовлетворение потребностей настоящего времени не должно идти в ущерб способности будущих поколений удовлетворять их собственные потребности и что экологическая составляющая является необходимым компонентом развития общества. Эта точка зрения получила название триединой концепции устойчивого (эколого-социально-экономического) развития. Следующим шагом стало ее распространение

с макро- на микроуровень и формирование нового подхода к созданию устойчивого бизнеса.

В 1999 г. Глобальный договор ООН (United Nations Global Compact, UNGC) продекларировал международные инициативы в сфере корпоративной социальной ответственности (КСО) и устойчивого развития. В десяти принципах устойчивого развития (в сфере прав человека, трудовых отношений, окружающей среды и противодействия коррупции) была поставлена цель трансформировать бизнес в направлении пользы для общества, природы и будущего планеты.

До экономического кризиса 2008 г. акцент делался преимущественно на корпоративной социальной ответственности. В дальнейшем фокус сместился на устойчивое развитие, и в 2015 г. на основе этих принципов были разработаны 17 глобальных взаимосвязанных целей, названных Повесткой дня на период до 2030 г.

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ В МОДЕЛИ EFQM

Заявленные в Глобальном договоре ООН подходы нашли свое отражение в сформулированных в 2000 г. Фундаментальных концепциях EFQM (European Foundation for Quality Management) — одной из мировых моделей менеджмента. Корпоративная социальная ответственность в модели EFQM была определена как выход за минимальные законодательные



ДОСЬЕ

Анатолий САФОНОВ

Директор Центра консалтинга и оценки Всероссийской организации качества (ВОК), кандидат физико-математических наук. Менеджер программ EFQM в России, ассессор, валидатор и лицензированный тренер EFQM. Член оргкомитета Международного конкурса Quality Innovation Award, ассессор по модели CAF для Public Sector (European Institute of Public Administration, EIPA), эксперт GRI.

Специалист в области управления качеством, организационной диагностики и стратегического менеджмента. В 2005–2022 гг. реализовал более 150 проектов в сфере консалтинга и комплексной экспертной оценки деятельности предприятий. Консультировал проекты по подготовке участия российских компаний в конкурсе EFQM. Автор более 60 публикаций, семи монографий, четырех изобретений.

требования и добровольное реагирование на ожидания общества. В рамках этой концепции компании придерживаются этических ценностей в ведении бизнеса, сотрудничают с заинтересованными сторонами на принципах информационной открытости,

ГЛОССАРИЙ

«Голубой океан»

Новый перспективный рынок, в отличие от «красного океана» — перенаселенного рынка со множеством конкурентов. Термины из бизнес-бестселлера Чана Кима и Рене Моборн «Стратегия голубого океана» (Blue Ocean Strategy), иллюстрирующего бурный рост и высокую прибыльность компаний, которые могут генерировать продуктивные бизнес-идеи, создавая не существовавший ранее спрос на новом рынке («голубой океан»), где практически отсутствуют конкуренты, вместо того чтобы конкурировать на традиционных малоприбыльных рынках («красный океан»).

осознают ответственность за экологические и социальные аспекты своей деятельности в настоящем и будущем.

В более поздних версиях модели EFQM 2010 и 2013 гг. КСО трансформировалась в ответственность за устойчивое будущее. Фокус внимания сместился на влияние компании на окружающую среду через достижение сбалансированных результатов как в основной деятельности,

так и в улучшении экономических, экологических и социальных условий в сообществах, которые эта деятельность затрагивает.

Данная концепция включает в себя различные аспекты бизнеса. Прежде всего это прозрачность в отношениях с ключевыми заинтересованными сторонами компании и согласование с ними своей стратегии. Концепция создания устойчивого будущего

по определению является стратегической, поскольку речь идет как о развитии самой организации, так и о влиянии ее развития на местные сообщества в отдаленной перспективе.

Отличие модели EFQM от подхода КСО в том, что при создании ценностей для общества компания ориентируется прежде всего на свои ключевые компетенции, а следование стратегии устойчивого развития требует выделения реальных ресурсов и инвестиций в будущее (табл. 1).

Ориентация деятельности на принципы КСО является инициативой самого бизнеса, который рассматривает соответствие этим принципам в плане повышения своей конкурентоспособности и выгоды. Как правило, причины внедрения связаны с усилением давления государства в части стандартов

Таблица 1. Сравнение концепций КСО и устойчивого развития в моделях EFQM 2003 и 2013 гг.

| КОНЦЕПЦИЯ | НАЧАЛО ПУТИ | В ДОРОГЕ | ЗРЕЛОСТЬ |
|--|--|--|--|
| Корпоративная социальная ответственность | Законодательные и нормативные требования понимаются и выполняются | Активное участие в жизни общества | Ожидания общества оцениваются и реализуются |
| Создание устойчивого будущего | Менеджмент, правовые и глобальные/ локальные нормативные требования понимаются и выполняются | Поддерживаются подходы для достижения экономической, социальной и экологической устойчивости | Представление о корпоративной устойчивости признается ключевыми заинтересованными сторонами как объединяющая часть организационных целей и стратегии |

Рисунок 1.

Три аспекта концепции устойчивого развития



трудового и экологического законодательства, с требованиями профсоюзов в части охраны труда и социальной политики, а также с ответственностью перед потребителями. В любом случае КСО рассматривается как вынужденный ответ бизнеса на внешние угрозы, своеобразная индульгенция, плата заинтересованным сторонам за негативное влияние на окружающую среду и общество.

Неслучайно акцент на устойчивое развитие стал более выржен после кризиса 2008 г.,

в основном спровоцированного именно социальной безответственностью бизнеса. Появилась задача ограничения текущей прибыли в целях создания предпосылок для успешного экономического развития, формирования социальной среды внутри компании и содействия развитию местного сообщества в регионах присутствия. Эти затраты по факту являются долгосрочными инвестициями для развития самого предприятия.

Среди других аспектов концепции устойчивого будущего

можно отметить сбалансированный подход к принятию решений в трех сферах — экологической, социальной и экономической; вовлечение сотрудников в деятельность, приносящую пользу обществу; использование ресурсосбережения, рециклинга и других подходов циркулярной экономики, основанной на возобновляемых ресурсах; управление продукцией на всех этапах ее жизненного цикла; оптимизацию воздействия предприятия на окружающую среду, здоровье и безопасность населения.

Пять способов генерации пользы для бизнеса в результате применения концепции устойчивого развития: рост выручки, снижение затрат, минимизация нормативного и законодательного регулирования, повышение производительности труда и оптимизация инвестиций

Лучшие компании демонстрируют примеры интеграции подходов устойчивого развития в практику своей работы. Так, Grundfos, крупнейший мировой производитель насосного оборудования, принял решение с 2008 г. ограничить суммарные максимальные выбросы уровнем этого года, независимо от роста объемов производства. Еще один пример — создание Детского экологического центра ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» и Музея воды на базе устаревших производственных мощностей, выведенных из эксплуатации.

НЕФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

Важным элементом устойчивого развития является прозрачность бизнеса, когда компания предоставляет всем заинтересованным сторонам полную информацию о своей деятельности в экологической, экономической и социальной сферах. Для практической реализации этой идеи в 1997 г. была создана система открытой корпоративной отчетности, раскрывающая нефинансовые показатели, получившая название Глобальной инициативы по отчетности

(Global Reporting Initiative, GRI). Это набор документов и стандартов, помогающих компании предоставлять информацию в ясной и сопоставимой форме.

Данная инициатива, подержанная ООН, появилась как реакция ответственности на значительное загрязнение окружающей среды в результате разлива нефти у побережья Аляски в 1989 г. танкером компании Exxon.

НЕРАЗРЫВНАЯ ЦЕПОЧКА «ЛЮДИ, ПЛАНЕТА, ПРИБЫЛЬ»

В 1994 г. был предложен тройной критерий для оценки работы социальных проектов (Triple Bottom Line, TBL), согласно которому следует принимать во внимание совокупность финансовых, социальных и экологических показателей. Если же рассматривать исключительно финансовые результаты, то они скажут лишь о выручке, полученной благодаря проекту, а оценка одного только социального эффекта не даст понимания устойчивости компании.

В основе концепции лежат три аспекта устойчивого развития (рис. 1):

- прибыль — традиционный показатель для коммерческих компаний;
- люди — оценка уровня социальной ответственности организации;
- планета — показатель экологической ответственности.

Регулярное получение дохода, который покрывает издержки и позволяет достигнуть социального эффекта, является важным условием успешности социальных проектов. Социальные измерения направлены как на обеспечение достойных условий труда работников, так и на предоставление обществом полной информации о результатах проекта и деятельности компании в целом. Также важно, чтобы компания стремилась уменьшить свой углеродный след, инвестировать в возобновляемые источники энергии, эффективно управлять природными ресурсами и оптимизировать затраты.

Использование тройного критерия способствует устойчивому развитию компаний и достижению коммерческих результатов без ущерба окружающей среде, а также отвечает интересам всех стейкхолдеров. В табл. 2 приведены примеры социальных проектов, реализующих концепцию «люди, планета, прибыль».

Применению этой концепции на практике препятствуют, прежде всего, сложность идентификации экологических издержек производства и рост затрат на предотвращение этих издержек. Другая проблема связана с отсутствием единых стандартов в этой области.

Таблица 2. Примеры социальных проектов, реализующих концепцию «люди, планета, прибыль»

| БИЗНЕС-МОДЕЛЬ | ПОТРЕБИТЕЛЬ | СОЦИАЛЬНЫЕ УСЛУГИ | КОМПАНИЯ |
|-----------------------------------|---|--|---|
| Модель поддержки предпринимателей | Начинающие предприниматели | Услуги по поддержке бизнеса | Impact Hub Moscow — Центр поддержки социальных инноваций и предпринимательства, часть международной сети Impact Hub |
| Модель рыночных посредников | Люди с инвалидностью и представители социально уязвимых групп | Магазин товаров от социальных предпринимателей | BuySocial — онлайн-магазин: корпоративные подарки, сувениры и мерч с социальной и экологической миссией |
| Модель трудоустройства | Люди с инвалидностью | Возможность трудоустройства и профессиональной подготовки | Everland — онлайн-платформа по трудоустройству людей с особенностями здоровья |
| Модель платы за услуги | Люди с дислексией, нарушением зрения и другими нарушениями, из-за которых возникают сложности с чтением | Бесплатное оказание социальных услуг определенной группе людей | Bookshare — онлайн-библиотека электронных книг для людей с ограниченными возможностями чтения, такими как нарушения зрения, тяжелая дислексия и церебральный паралич |
| Модель субсидирования услуг | Сельские жители | Совершенствование сельской социальной инфраструктуры и создание рабочих мест | Cocco Bello — российская фирма по производству продуктов питания и одежды (с. Малый Турыш, Свердловская обл.) |

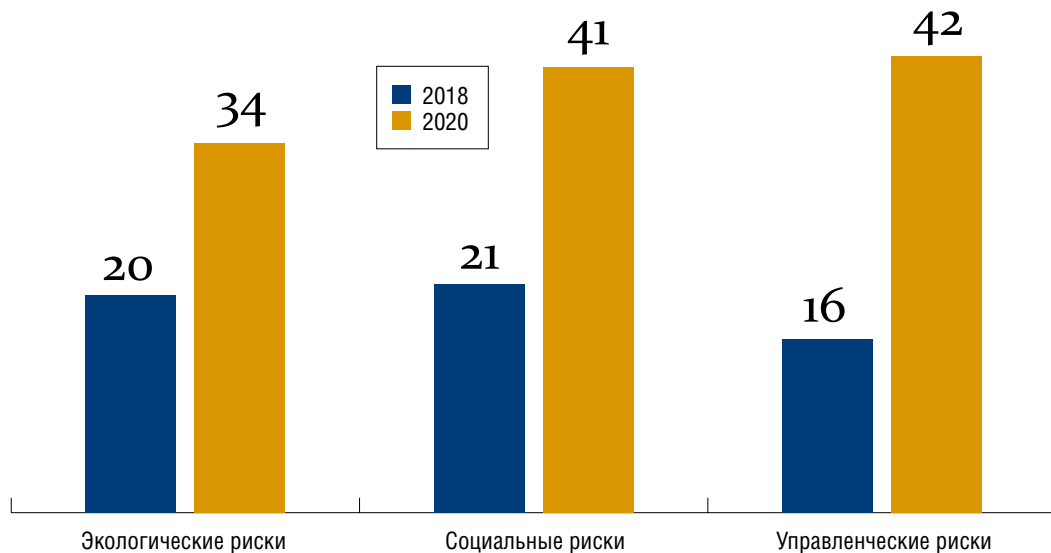
ТРИ КИТА ESG

В 2006 г. на Нью-Йоркской фондовой бирже были представлены разработанные по инициативе ООН Принципы ответственного ин-

вестирования (Principles for Responsible Investment, PRI). Присоединение к этим принципам является публичной демонстрацией приверженности включению экологических, социальных

и управленческих факторов (Environmental, social and corporate governance, ESG) в процесс принятия инвестиционных решений. В 2020 г. соответствующую декларацию подписали около

Рисунок 2. Динамика адекватности раскрываемой компаниями информации о рисках, оказывающих влияние на их бизнес-модель (по данным www.eu.com, %)



3000 финансовых институтов мира. В настоящее время многие крупные финансовые компании (BlackRock, Goldman Sachs и JPMorgan и др.) начали внедрять эти принципы в практику принятия инвестиционных решений и управления активами.

Принципы ответственного инвестирования:

- включать аспекты ESG в процессы инвестиционного анализа и принятия решений;
- включать аспекты ESG в политику и практическую деятельность;
- требовать от получателей инвестиций надлежащего раскрытия информации об экологических, социальных проблемах и вопросах управления;
- содействовать принятию и осуществлению принципов ответственного

инвестирования в рамках инвестиционного сектора;

- повышать эффективность осуществления данных принципов;
- сообщать о деятельности и достигнутом прогрессе в плане осуществления принципов.

Цель этой инициативы состоит в вовлечении компаний в решение экологических, социальных и управленческих проблем. ESG представляет собой набор стандартов деятельности, который используется при решении вопроса о потенциальных инвестициях.

Ключевым здесь является вопрос доверия инвесторов к раскрываемой компаниями информации о рисках, которые оказывают влияние на их деятельность. Исследования показывают рост степени неадекватности такой инфор-

мации (рис. 2). Причиной может быть отсутствие связи бизнес-моделей с факторами ESG, т.е. подход большинства компаний к внедрению стратегии устойчивого развития является формальным, и лидеры воспринимают эти факторы как вторичные, влияющие на имидж, но не на основную деятельность предприятия.

Внедрение в России стандартов ESG в практику малого и среднего бизнеса вызывает много вопросов, поскольку фактически может означать перенос ответственности на сектор, который сегодня находится в явно неблагоприятном состоянии. Это может привести к росту социальных и управленческих рисков, а соответственно, и к снижению привлечения инвестиций в этот крайне важный сектор экономики.

Здесь нужен взвешенный и сбалансированный подход с мотивацией МСП к участию в социально значимых проектах. В то же самое время утверждение, что крупный бизнес в любом случае продемонстрирует приверженность принципам ESG, неочевидно.

ЦУР И БИЗНЕС-ЦЕЛИ

Глобальные цели, включенные в Повестку дня в области устойчивого развития на период до 2030 г., должны обеспечить сбалансированность подхода во всех компонентах устойчивого развития. Эти 17 целей ориентируют бизнес на решение таких проблем, как ликвидация нищеты и голода, обеспечение здоровья и благополучия людей, качества образования, доступных и экологически чистых источников энергии, решение инфраструктурных проблем, поддержка природных экосистем и др. Ключевым является вопрос, каким образом эти цели могут быть интегрированы в стратегии коммерческих предприятий. Успешность интеграции зависит от бизнес-целей и организационной культуры компании. ЦУР слишком обширны для реализации в рамках одного предприятия, но они помогают выявить проблемы, влияющие на эффективность бизнеса. Приоритетными целями для компании могут стать, например, достойная работа и экономический рост, ответственное потребление и производство, влияние на экологию и окружающую среду, здоровье и благополучие людей.

Внедрение в России стандартов ESG в практику малого и среднего бизнеса вызывает много вопросов и фактически способно привести к снижению привлечения инвестиций в этот важный сектор экономики

При выборе ЦУР компании должны точно оценить их влияние на бизнес. Как правило, для этого предприятия выстраивают собственные системы отчетности, раскрывающие информацию об устойчивом развитии. В качестве основы здесь могут быть использованы стандарты GRI, ISO и UNGC, что поддерживает системность в реализации стратегии устойчивого развития. Также важным является согласование бизнес-цели в этой области с приоритетами, которые устанавливает государство, реализуя крупные инвестиционные программы.

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ ГЕНЕРИРУЕТ ПОЛЬЗУ ДЛЯ БИЗНЕСА

Следование концепции устойчивого развития несет несомненные преимущества бизнесу уже в краткосрочной перспективе, в т.ч. улучшение имиджа компании, облегчает доступ к инвестициям, поддерживает здоровую и безопасную рабочую обстановку, мотивирует персонал, способствует росту лояльности потребителей и доверия заинтересованных сторон.

Выделяют пять основных способов генерации пользы для бизнеса в результате реализации концепции устойчивого развития: рост выручки, снижение затрат, минимизация нормативного и законодательного регулирования, повышение производительности труда и оптимизация инвестиций.

Доверие со стороны властей и прозрачность для общества предоставляют компании возможности роста благодаря доступу к ресурсам, выходу на новые рынки, получению лицензий.

Еще одно направление — снижение операционных затрат, в т.ч. на сырье, энергию, водные ресурсы и т.п. При этом просматривается значительная корреляция между эффективным использованием ресурсов и финансовыми показателями.

Интересным подходом также является ослабление давления со стороны регулирующих органов на бизнес, демонстрирующий явную социальную направленность. Здесь в качестве примера можно привести компанию WDH — одного из крупнейших поставщиков социального жилья в Великобритании (32 тыс. домов в округе Уэйкфилд, Англия), которая эффективно

ЦУРы слишком обширны для их реализации в рамках одной компании, но они определяют проблемы, которые влияют на эффективность бизнеса

решает проблему обеспечения достойным жильем социально незащищенных граждан благодаря льготам по налогообложению.

Положительное социальное воздействие бизнеса коррелирует с более высокой удовлетворенностью и результативностью работы, с вовлеченностью персонала. Так, позитивным фактором может быть участие сотрудников в благотворительной деятельности, которую поддерживает компания. Командная работа здесь рассматривается как метод повышения эффективности и качества трудовых процессов.

Одна из задач, которую решает ESG, — повышение отдачи от инвестиций в более перспективные и устойчивые области (например, возобновляемые источники энергии, сокращение отходов, рециклинг). Инвесторы, придерживающиеся принципов ESG, ориентируют компании на развитие линейки товаров и услуг, отвечающих ЦУР, поддерживают развитие производств с высокой энергоэффективностью и т.п.

Каждый из пяти способов мотивирует лидеров к использованию возможностей ESG в своей практике, и здесь важна интеграция устойчивого развития как в стратегию компании, так и в культуру бизнеса.

ИТОГИ

Ключевым вопросом формирования в жизнь концепции устойчивого развития является ее принятие бизнесом как органичного подхода к развитию не только общества и окружающей среды, но и самой бизнес-организации как социальной структуры.

Принципы КСО, лежащие в основе концепции устойчивого развития, не обладали достаточным конструктивным потенциалом, фокусировались в большей степени на настоящем, а не на будущем и слабо корректировали все те проблемы, которые бизнес создавал для общества из-за стремления к максимизации прибыли.

Устойчивое развитие является принципиально стратегической концепцией. Успеха в долгосрочной перспективе достигают те, кто инвестирует в будущее, а не те, кто старается выжать максимум прибыли сегодня, нанося при этом большой ущерб и обществу, и окружающей среде. Инструменты, о которых говорилось в статье, помогают реализовать эту стратегию.

Компания может обеспечить прозрачность отчетности в области устойчивого развития, используя стандарты GRI или стандарты в сфере социальной ответственности ESG, помогающие принять грамот-

ное решение об инвестициях. ЦУР ООН поддерживают понимание того, что востребовано сегодня и будет востребовано в стратегической перспективе, чем надо заниматься бизнесу, чтобы найти те «голубые океаны», свободные от конкуренции, где есть место для всех.

Каждый из инструментов имеет свое назначение. Это сложно, это потребует инновационных подходов, решений и продукции, но это может помочь компании найти своего потребителя сегодня и в будущем. С учетом глобальных тенденций в развитии нашего общества становится очевидным, что классические бизнес-модели или уже не работают, или доживают последние дни.

В то же время есть серьезные проблемы и вызовы в практической реализации концепции. Во-первых, это значительный гэп между легко принимаемыми декларациями, стандартами, отчетностью и интеграцией устойчивого развития в практику бизнеса. Опросы ясно показывают такое расхождение: чем больше говорим, тем меньше делаем в этом направлении, и отдельные примеры скорее являются исключением из правила.

Возможно, ЦУР ООН — наиболее подходящий инструмент сегодня, поскольку конструктивно дает ответ, где бизнес может найти более приемлемые для себя решения, понять, в каком направлении двигаться и какая продукция найдет спрос в перспективе.