

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО
ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ



НАЦИОНАЛЬНЫЙ
СТАНДАРТ
РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р
54598.1—
2015

МЕНЕДЖМЕНТ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Часть 1

Руководство

Издание официальное



Москва
Стандартинформ
2020

Предисловие

1 ПОДГОТОВЛЕН Открытым акционерным обществом «Научно-исследовательский центр контроля и диагностики технических систем» (АО «НИЦ КД») на основе собственного перевода на русский язык англоязычной версии стандарта, указанного в пункте 4

2 ВНЕСЕН Техническим комитетом по стандартизации ТК 10 «Менеджмент риска»

3 УТВЕРЖДЕН И ВВЕДЕН В ДЕЙСТВИЕ Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 18 ноября 2015 г. № 1858-ст

4 Настоящий стандарт идентичен международному стандарту BS 8900-1:2013 «Управление устойчивым развитием организаций. Часть 1. Руководство» («Managing sustainable development of organizations — Part 1: Guide», IDT).

Наименование настоящего стандарта изменено относительно наименования указанного национального стандарта для приведения в соответствие с ГОСТ Р 1.5—2012 (пункт 3.5)

5 ВЗАМЕН ГОСТ Р 54598.1—2011

6 ПЕРЕИЗДАНИЕ. Май 2020 г.

Правила применения настоящего стандарта установлены в статье 26 Федерального закона от 29 июня 2015 г. № 162-ФЗ «О стандартизации в Российской Федерации». Информация об изменениях к настоящему стандарту публикуется в ежегодном (по состоянию на 1 января текущего года) информационном указателе «Национальные стандарты», а официальный текст изменений и поправок — в ежемесячном информационном указателе «Национальные стандарты». В случае пересмотра (замены) или отмены настоящего стандарта соответствующее уведомление будет опубликовано в ближайшем выпуске ежемесячного информационного указателя «Национальные стандарты». Соответствующая информация, уведомление и тексты размещаются также в информационной системе общего пользования — на официальном сайте Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии в сети Интернет (www.gost.ru)

© Стандартинформ, оформление, 2016, 2020

Настоящий стандарт не может быть полностью или частично воспроизведен, тиражирован и распространен в качестве официального издания без разрешения Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии

Содержание

1 Область применения	1
2 Термины и определения	1
3 Принципы устойчивого развития	2
4 Рекомендации по внедрению устойчивого развития	4
5 Матрица зрелости устойчивого развития	10
Приложение А (обязательное) Примеры использования матрицы зрелости	15

Введение

0.1 Общие положения

Ожидания заинтересованных сторон организаций как государственного, так и частного сектора продолжают расширяться и углубляться. Концепция устойчивого развития обеспечивает возможность удовлетворения значительного числа этих ожиданий. Для целей настоящего стандарта под устойчивым развитием понимают долговременный сбалансированный подход к социальному прогрессу, экономической деятельности и ответственности за сохранение окружающей среды (см. 2.3).

Успешный подход к менеджменту устойчивого развития помогает организации принимать качественные решения, обеспечивающие непрерывный и длительный успех. Долговременный успех любой организации все в большей степени зависит от учета экономических, экологических и социальных аспектов во всех видах деятельности. Для анализа и изучения возможностей, сложностей и препятствий работы в глобальной экономической системе необходим последовательный и всесторонний подход.

Настоящий стандарт представляет собой руководство по разработке подхода к устойчивому развитию для организаций, развивающихся и адаптирующихся к новым и уже существующим условиям и требованиям.

0.2 Результаты внедрения принципов устойчивого развития

Ожидаемым результатом применения настоящего стандарта можно считать непрерывное улучшение деятельности на пути устойчивого развития (см. рисунок в разделе 5).

Улучшение может быть достигнуто следующими способами:

- укрепление взаимосвязей (демонстрация заинтересованным сторонам, что организация осуществляет свою деятельность экономически, экологически и социально обоснованным образом, что несет им выгоду в краткосрочной и долгосрочной перспективе);
- укрепление внутренней сплоченности (повышение уровня понимания работниками функций организации и использование этой информации для улучшения деятельности организации и процессов принятия решений);
- укрепление доверия (прозрачность и подотчетность деятельности);
- стимулирование обучения и инноваций (изучение возможностей, появляющихся при привлечении заинтересованных сторон);
- понимание и менеджмент риска и возможностей (систематическая идентификация и ранжирование наиболее важных вопросов в отношении риска и возможности).

Таким образом обеспечивается поступательное движение организации по пути устойчивого развития (пример приведен в разделе 5).

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

МЕНЕДЖМЕНТ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Часть 1

Руководство

Management of sustainable development. Part 1. Guide

Дата введения — 2016—07—01

1 Область применения

В настоящем стандарте установлены руководство по менеджменту устойчивого развития и методология, помогающая организациям повысить производительность и эффективность деятельности. Стандарт устанавливает согласованный подход к менеджменту социальных, экономических и экологических аспектов в деятельности организации.

Настоящий стандарт предназначен для использования организациями любого размера, сектора и типа. Кроме того, он может быть полезен и заинтересованным сторонам организации.

П р и м е ч а н и е — Использование настоящего стандарта зависит от продвижения организации по пути устойчивого развития (см. рисунок в разделе 5).

В стандарте не описаны критерии деятельности и специфические элементы социального, экономического или экологического влияния.

2 Термины и определения

В настоящем стандарте применены следующие термины с соответствующими определениями.

2.1 **принцип (principle)**: Фундаментальная основа принятия решения или поведения.

[BS ISO 26000:2010, 2.14]

2.2 **заинтересованная сторона (stakeholder)**: Лицо или группа лиц, заинтересованные в каких-либо решениях или деятельности организации.

[BS ISO 26000:2010, 2.20]

П р и м е ч а н и е — В настоящем стандарте под термином «деятельность» подразумеваются все виды деятельности, продукции и услуг.

2.3 **устойчивое развитие (sustainable development)**: Развитие, удовлетворяющее потребностям настоящего времени, не ставя под угрозу возможности будущих поколений удовлетворять свои потребности.

П р и м е ч а н и е — Устойчивое развитие относится к объединению целей обеспечения высокого качества жизни, здоровья и благополучия с социальной справедливостью и поддержанием способности Земли поддерживать жизнь во всем ее разнообразии. Эти социальные, экономические и экологические цели являются взаимозависимыми и взаимоподдерживающими. Устойчивое развитие следует рассматривать как способ выражения широких ожиданий общества в целом.

[BS ISO 26000:2010, 2.23]

3 Принципы устойчивого развития

3.1 Общие положения

Менеджмент устойчивого развития организации должен быть основан на принципах, отвечающих ее ценностям. Принцип — это фундаментальная основа, которой должны соответствовать принимаемые решения и деятельность организации. Принципы формируют социальные, экономические и экологические аспекты менеджмента устойчивого развития. Организация должна следовать, как минимум, следующим принципам: вовлеченности, соблюдению этических норм, ответственности руководства и прозрачности, приведенным в 3.2—3.5. Организация должна решить, применимы ли к ней другие принципы в дополнение к этим четырем.

Организация может выбрать и определить дополнительные принципы, соответствующие ее ценностям, общепринятым этическим нормам и менеджменту устойчивого развития.

В таблице 1 приведены некоторые вопросы, помогающие определить, в какой степени эти принципы реализованы в организации.

3.2 Вовлеченность

Термин «вовлеченность» в настоящем стандарте (с учетом концепции взаимодействия с заинтересованными сторонами как основного условия деятельности всякой по-настоящему устойчивой организации) означает выраженное намерение или политику привлечения ключевых заинтересованных сторон к разработке стратегии организации, планированию и менеджменту. В частности, вовлеченность означает взаимодействие с людьми, которые при других обстоятельствах могли быть исключены или изолированы.

Из менеджмента не следует исключать ключевые заинтересованные стороны не только на основе предвзятого к ним отношения (например, вследствие их половой или расовой принадлежности), но и по причине того, что субъект или объект организация воспринимает как трудные или препятствующие ее деятельности.

Примеры — Персонал, члены правления, представители власти и потребители.

Дополнительная информация по взаимодействию с заинтересованными сторонами приведена в 4.2.

Принцип вовлеченности применительно к социальным, экономическим или экологическим аспектам устойчивого развития организации в первую очередь относится к людям, в частности к ключевым заинтересованным сторонам. На практике это означает:

- а) определение ключевых заинтересованных сторон организации или предприятия;
- б) взаимодействие и ведение диалога с этими заинтересованными сторонами или, если это уместно, с их представителями.

Некоторые типичные вопросы, по которым можно судить о применении этого принципа в организации (с учетом трех главных аспектов устойчивости развития):

1) социальные: кадровая политика и практика; разработка систем оценки; установление целей для коллективов и/или отдельных лиц внутри организации; взаимодействие с сообществом;

2) экономические: установление экономических целей и ключевых показателей деятельности; разработка систем финансовой отчетности; социально-ориентированное инвестирование;

3) экологические: определение экологической политики; разработка экологических процедур; установление экологических целей и ключевых показателей деятельности; экологическая отчетность; политика и процедуры закупок.

3.3 Соблюдение этических норм

Соблюдение этических норм — это строгое следование общепризнанным этическим нормам и приверженность соблюдению законов. Эти принципы должны лежать в основе всей деятельности организации. Поэтому принципы необходимо довести до сведения персонала, заинтересованных сторон, общественности, чтобы не было сомнений относительно того, на чем основаны настоящие и будущие действия организации и как это может отразиться на ее коллективе, экономике и окружении.

3.4 Ответственность руководства

Ответственность руководства означает ответственность, которая может быть распределена или возложена на одно лицо, сообщество или организацию. Организация отвечает за управление всеми

аспектами своей деятельности на всех этапах жизненного цикла с момента образования до окончательного закрытия. Эти аспекты могут включать детали, упаковку, маркетинговую документацию и т.п. и должны учитывать вопросы, относящиеся к обществу, экономике и окружающей среде.

Например, при разработке продукции управление включает в себя применение (где это возможно) экологически чистых / устойчивых материалов, которые безопасны для окружающей среды, а плановая утилизация предпочтительна путем вторичного использования. Например, закупки из устойчивых источников могут воздействовать на экономику сообщества.

3.5 Прозрачность

Прозрачность означает открытость в отношении решений и действий, влияющих на общество, экономику и окружающую среду, и намерение сообщать о них ясно, точно, своевременно, честно и полно. Таким образом, следует отдать предпочтение прозрачности, когда информация доступна по первому требованию, если только нет причин для ее скрытия. Например, где это уместно, организация должна быть готова предоставить информацию по менеджменту устойчивого развития. Эта информация может касаться потребления энергии и воды, взаимоотношений с поставщиками, распределения фондов, поддержки общественных инициатив и т.д.

Таблица 1 — Вопросы для определения выполнения принципов устойчивого развития

Принципы	Вопросы
Вовлеченность	<ul style="list-style-type: none"> - Каким способом идентифицированы заинтересованные стороны, интересы которых зависят от решений и действий организаций? - Каким способом заинтересованные стороны выражают свои мнения и интересы и проводится ли непрерывный мониторинг этой информации? - Как организация помогает заинтересованным сторонам в понимании принимаемых решений и значимости своей деятельности? - Существуют ли установленные способы выявления лица или группы лиц, интересы которых могут быть ущемлены или не учтены? - Существуют ли интересы организации вне интересов, непосредственно связанных с заинтересованными сторонами, которые следует исследовать? - Как организация развивает структурное разнообразие?
Соблюдение этических норм	<ul style="list-style-type: none"> - Каковы способы соблюдения этических норм при взаимодействии с другими организациями? - Как организация борется со взяточничеством, злоупотреблениями, притеснениями и/или коррупцией в своем коллективе? - Как организация подтверждает, что ее решения и действия являются обоснованными и соответствуют юридическим обязательствам и нормам права?
Ответственность руководства	<ul style="list-style-type: none"> - Каким образом деятельность организации влияет на качество жизни людей? - Приводят ли принимаемые организацией решения к необратимым экологическим (включая биологическую вариативность) и социальным изменениям или потерям? При положительном ответе: проведен ли анализ возможных альтернативных решений? - Проводится ли анализ и мониторинг используемых ресурсов и последствий деятельности организации? - Как навыки менеджмента устойчивого развития нарабатываются, распространяются, применяются и оцениваются?
Прозрачность	<ul style="list-style-type: none"> - Что позволяет организации быть уверенной в том, что необходимая информация, предоставляемая заинтересованным сторонам, является доступной, недорогой и достоверной? - Каким способом в организации рассматривают запросы о предоставлении дополнительной информации и как на них реагируют? - Как организация осуществляет взаимодействие с заинтересованными сторонами, разговаривающими на других языках? - Как осуществляют управление, регистрацию и обмен информацией о важных интересах организации, сфере ее влияния или бенефициарах? - Как эффективно могут быть использованы новые технологии повышения прозрачности? - Что позволяет организации быть уверенной в том, что необходимая информация, предоставляемая заинтересованным сторонам, является доступной, недорогой и достоверной? - Каким способом в организации рассматривают запросы о предоставлении дополнительной информации и как на них реагируют?

4 Рекомендации по внедрению устойчивого развития

4.1 Принципы организации

Руководство организации должно обеспечить, чтобы используемые организацией принципы устойчивого развития (см. раздел 3) были документально оформлены в соответствующем заявлении и доведены до сведения заинтересованных сторон. Руководство также должно обеспечить, чтобы следование этим принципам привело к долговременному успеху организации.

При мечание — Руководство может определить, что разработка заявления о своих принципах для организации приемлема. В этом случае необходимо найти другие средства декларирования принципов работы организации.

При разработке заявления организация должна взаимодействовать с соответствующими внутренними и внешними заинтересованными сторонами, с тем чтобы понимать их проблемы. Заявление должно содержать перспективные цели, но в то же время должно быть реалистичным. Заявление следует пересматривать на подходящей основе при возникновении значимых изменений и проблем.

Руководство организации должно распространять заявление среди заинтересованных сторон и поддерживать виды деятельности организации, обеспечивающие ее известность.

Характеристики организации, обладающей результативным менеджментом устойчивого развития, могут включать:

- принципы устойчивого развития, которые проявляются в ее действиях на всех уровнях;
- традиции организации, в соответствии с которыми вопросы устойчивого развития в полной мере включены в деятельность организации;
- учет менеджмента устойчивого развития в процессах планирования и менеджмента (например, для оценки риска, планирования, управления деятельностью, в информационных системах, при обучении и развитии, отчетности) вместо организации отдельных процессов.

4.2 Идентификация задач и взаимодействие с заинтересованными сторонами

4.2.1 Общие положения

Организация должна идентифицировать задачи в области устойчивого развития. Главным механизмом их решения должно стать применение принципа вовлеченности в работу заинтересованных сторон.

Все организации так или иначе привлекают к работе заинтересованных лиц, например в форме диалога с участниками, потребителями и служащими, направленного на повышение эффективности работы, менеджмент риска, идентификацию и понимание новых возможностей.

Некоторые заинтересованные стороны могут сами инициировать взаимодействие с организацией, при этом их интересы также должны быть учтены.

Непрерывное и систематическое вовлечение в работу заинтересованных сторон присуще устойчивому развитию и означает, например, что:

- заинтересованные стороны имеют возможность выразить мнение о своих задачах, проблемах и отношении к организации;
- при принятии решений организация должна учитывать интересы заинтересованных сторон;
- необходимо обеспечить понимание всеми вовлеченными сторонами необходимости непрерывного обучения и развития.

Некоторые заинтересованные стороны могут иметь право (например, юридическое или моральное) на дополнительные консультации. Способы идентификации и вовлечения заинтересованных сторон зависят от размера и структуры организации и других ее особенностей.

Дополнительные инструкции по взаимодействию с заинтересованными сторонами приведены в разделе 5 ГОСТ Р ИСО 26000—2012, однако описание ключевых принципов приведено в настоящем стандарте.

4.2.2 Идентификация заинтересованных сторон

Организация должна определить и идентифицировать заинтересованные стороны и их представителей. При этом необходимо идентифицировать все заинтересованные стороны, понять их интересы и взаимоотношения с организацией. Для этого организация должна различать три типа взаимоотношений:

- между организацией и обществом;

- между организацией и ее заинтересованными сторонами;
- между заинтересованными сторонами и обществом.

Примеры наиболее общих взаимоотношений с заинтересованными сторонами приведены в таблице 2.

Таблица 2 — Примеры заинтересованных сторон и типы, к которым они могут быть отнесены

Участие с правом управления	Осуществление внутренних взаимоотношений	Осуществление внешних взаимоотношений
<ul style="list-style-type: none"> - Управляющие органы в сфере бизнеса <ul style="list-style-type: none"> - Отраслевые/ведомственные управляющие органы - Правительственные департаменты - Местные органы власти 	<ul style="list-style-type: none"> - Сотрудники и репрезентативные органы - Заказчики/потребители - Представители - Подрядчики и субподрядчики - Поставщики (товаров и услуг) 	<ul style="list-style-type: none"> - Местные жители - Торговые/бизнес-объединения - Инвесторы - СМИ (всех форм) - Организации по проведению кампаний/неправительственные организации - Группы по интересам

Некоторые заинтересованные стороны (например, конкретные служащие, потребители и поставщики товаров или услуг) являются значимыми для деятельности организации. С другими заинтересованными сторонами (например, заинтересованными группами лиц и правительственными учреждениями) у организации могут быть взаимоотношения, которые носят стратегический характер, эти взаимоотношения менее важны для ежедневной работы организации. Внешние взаимоотношения различны в зависимости от интересов групп и их профессиональной ориентации.

Существуют заинтересованные стороны, которые могут быть отнесены к двум и более группам, например группы по особым интересам, регулирующие органы, местное население и правительственные агентства.

Заинтересованные стороны различаются в зависимости от размера организации, географических и временных особенностей ее деятельности. Кроме того, заинтересованные стороны организации в целом, как правило, отличаются от заинтересованных сторон по конкретным видам деятельности, например таким, как строительство нового завода или разработка проекта для конкретного региона. Специалисты, идентифицирующие заинтересованные стороны организации, могут иметь разные мнения относительно состава заинтересованных сторон. Это зависит от их компетентности и выполняемых обязанностей в организации.

Обоснованность идентификации заинтересованных сторон имеет существенное значение для возможности организации поддерживать и развивать дальнейшие взаимоотношения. Например, взаимоотношения с соседними организациями могут быть идентифицированы как достаточно важные. Наличие информации о составе конкретной группы заинтересованных сторон, скорее всего, позволит улучшить взаимопонимание с ними, которое необходимо всячески развивать и поддерживать.

Некоторые заинтересованные стороны могут идентифицировать себя сами. Организация должна рассмотреть законность их требований, обеспечить прозрачность соответствующих процессов и ответственность за принятые решения.

Заинтересованные стороны могут иметь множество разнообразных интересов. Идентификация заинтересованных сторон не является разовой акцией, организация должна регулярно пересматривать списки своих заинтересованных сторон для обеспечения постоянного представительства нужных групп и лиц. Это особенно важно, если организация меняет, например, место расположения, объем производства или сеть поставщиков.

4.2.3 Взаимоотношения с заинтересованными сторонами

Организация должна вовлекать в свою деятельность заинтересованные стороны и их представителей, что позволяет организации понять и оценить экономические, экологические и социальные последствия своей деятельности, производства продукции и услуг, а также соответствующего риска. Заинтересованные стороны могут помочь при определении вопросов устойчивого развития и риска, которые организация может упустить из виду при их рассмотрении. Диалог с заинтересованными сторонами может помочь организации разработать и уточнить стратегию, а также обеспечить обмен информацией. При вовлечении заинтересованных сторон организация должна учитывать следующее.

- Вовлечение заинтересованных сторон должно быть соразмерно с их значимостью для организации и соответствовать установленным целям и задачам организации.

- Функции ключевых заинтересованных сторон, имеющих законный интерес в деятельности организации.
- Основной целью должно быть обеспечение и укрепление доверия между организацией и ее заинтересованными сторонами. Доверие может повышаться при выполнении обязательств и применении принципа прозрачности, доверие является индикатором соблюдения организацией этических норм.
- Организация несет полную ответственность за принятые решения в отношении заинтересованных сторон.
- Вовлечение основных заинтересованных сторон должно быть не обособленным видом деятельности, а методом, используемым при принятии решений, на основе которого могут быть внесены изменения в процессы организации.
- Вовлечение заинтересованных сторон является непрерывным процессом. Необходимо вести постоянный диалог через обратную связь между организацией и ее заинтересованными сторонами. Организация должна быть в состоянии учесть все возможные виды риска.
- Взаимоотношения могут осуществляться в разной форме. Например, в форме встреч, обсуждений в фокус-группах и консультативных комитетах, консультаций, интернет-форумов, прозрачного механизма рассмотрения претензий и социального диалога через взаимоотношения с работниками. Некоторые крупные организации могут использовать независимый консультативный совет по работе с заинтересованными сторонами для оказания содействия в этом процессе. Заинтересованные стороны могут воспользоваться общими экспертными группами и строить свои взаимоотношения на основе соответствующих стандартов. Многонациональные организации включают в себя международные внешние заинтересованные стороны, такие, например, как правительственные, торговые, трудовые организации и организации по проведению кампаний /неправительственные организации.
- Заинтересованные стороны должны иметь возможность через обратную связь выразить свое мнение о деятельности организации. Обмен информацией позволяет организации демонстрировать динамику своей деятельности в области устойчивого развития. Отчетность по достижению целей устойчивого развития не должна рассматриваться как единственный метод обмена информацией. Отчетность должна быть актуализированной и регулярной и не должна быть единственным результатом достижений в деятельности по устойчивому развитию организации.

Взаимоотношения с заинтересованными сторонами наиболее эффективны, когда:

- цель взаимоотношений ясна и понятна;
- интересы заинтересованной стороны определены и имеют большое значение для устойчивого развития;
- существует прямая зависимость между интересами заинтересованной стороны и организации;
- заинтересованные стороны имеют необходимую информацию и понимание.

4.2.4 Дополнительные сведения

Если организация оказывает значительное влияние на местное сообщество, например, при строительстве объекта, то в этом случае диалог с заинтересованными сторонами должен быть двусторонним, прозрачным и начат на ранней стадии, в идеале — с местными представителями. Этот процесс необходимо контролировать уже на стадии планирования. Организация должна показать себя как сторона, способная учитывать, где это целесообразно, точку зрения заинтересованных сторон, а также поддерживать позитивный диалог в течение всего процесса, информируя заинтересованные стороны обо всех изменениях. Для этого процесса могут быть использованы социальные сети. Защита окружающей среды, минимизация ущерба, где это возможно, и уважение развития/прав человека должны быть частью этого процесса. Результаты внешних проектов, оказывающих влияние на местное сообщество, всегда становятся лучше при взаимодействии с заинтересованными сторонами.

Организация должна также учитывать важные вопросы, которые могут возникнуть не в связи с заинтересованными сторонами, а по другим причинам. Примерами таких факторов могут служить технический прогресс, значительные природные катастрофы, войны и эпидемии.

4.3 Возможности организации

4.3.1 Общие положения

Для внедрения принципов устойчивого развития (см. раздел 3) в практическую деятельность организации необходимо выделение соответствующих ресурсов и обеспечение компетентности персонала.

4.3.2 Выделение ресурсов

Организация должна выделить соответствующие ресурсы для достижения целей устойчивого развития. Для этого необходимо:

- провести идентификацию необходимых видов и объемов ресурсов, для которых следует провести оценку риска и возможностей использования, установить задачи и структуру управления. Необходимые ресурсы могут быть финансовыми, человеческими или производственными (такие, как информационные системы, измерительное оборудование или опросы потребителей);
- использовать процессы планирования и бюджетирования организации для обеспечения доступности ресурсов;
- установить ответственность и полномочия, направленные на выполнение своевременных и эффективных действий.

4.3.3 Обеспечение компетентности персонала

Компетентность представляет собой сочетание знаний, навыков и опыта. Применение стратегии устойчивого развития может потребовать от персонала приобретения новых знаний и эффективного применения полученных знаний на практике путем развития соответствующих навыков.

Организация должна идентифицировать потребности в обучении руководящих и рядовых работников. Особенно это относится к персоналу, на который возложена ответственность за внедрение и улучшение деятельности организации на основе принципов устойчивого развития. Этот персонал должен овладеть инструментами улучшения деятельности организации и иметь соответствующие навыки в области устойчивого развития для достижения поставленных целей. Могут быть использованы формальное обучение, наблюдение за работой специалистов или обмен опытом внутри и вне организации путем посещения конференций или работы в рабочей группе по конкретному проекту и взаимодействия с заинтересованными сторонами.

Организация должна инвестировать время и денежные средства для обеспечения соответствующего уровня компетентности персонала. Добиться результатов от этих инвестиций можно путем мотивации персонала. Эффективность затрат на обучение зависит от конкретной ситуации в организации.

Организация должна провести анализ своих программ обучения и переподготовки для обеспечения того, чтобы:

- программы набора специалистов предусматривали информирование специалиста при введении в должность о целях организации в области устойчивого развития;
- проблемы устойчивого развития и менеджмента были включены во все виды обучения персонала;
- процесс обучения и совершенствования персонала создавал возможность внедрения, адаптации и развития деятельности организации в области устойчивого развития;
- проверка требуемого уровня компетентности персонала, занятого в менеджменте устойчивого развития, стала частью системы служебной аттестации.

4.4 Менеджмент

4.4.1 Общие положения

Задачи и проблемы в области устойчивого развития необходимо решать на основе процесса применения специальных методов, выбор которых зависит от потребностей организации и уровня зрелости процесса устойчивого развития.

Некоторые организации используют типовые системы менеджмента, например, в области финансового и экологического менеджмента, управления персоналом. Целесообразно включать элементы устойчивого развития в существующие системы менеджмента. В качестве альтернативы могут быть использованы другие подходы, например внедрение принципов устойчивого развития в основные подразделения организации. Настоящий стандарт не устанавливает специального подхода, однако применение следующих элементов (см. 4.4.2—4.4.4) может сформировать подход к менеджменту устойчивого развития.

4.4.2 Оценка риска и возможностей для инноваций

Для всех организаций задачи и проблемы, связанные с устойчивым развитием, являются, с одной стороны, возможностью для инноваций, а с другой стороны, источником риска. Для того чтобы максимизировать возможности и минимизировать риск, необходимо провести анализ, который позволит:

- идентифицировать задачи и проблемы, положительные, отрицательные, прямые и косвенные воздействия, проанализировать ключевые виды риска, а также возможности для инноваций (с точки зрения их последствий и вероятности) и установить их значимость;

- проранжировать действия и распределить ресурсы, необходимые для достижения максимальных возможностей организации и минимизации риска.

Результаты оценки риска необходимо разделить с соответствующими заинтересованными сторонами и использовать для установления целей и задач организации на основе принципов деятельности организации в области устойчивого развития.

4.4.3 Идентификация ключевых показателей деятельности

Для достижения целей устойчивого развития и повышения прозрачности деятельности организация должна:

- идентифицировать ключевые показатели достижения поставленных целей;
- установить выбранные ключевые показатели в соответствующих инструкциях для подразделений и должностных инструкциях персонала организации;
- определить методы анализа эффективности этих показателей.

Необходимо сделать ссылку на показатели, которые, возможно, были ранее установлены для других целей самой организацией, установлены в стандартах или на основе требований других организаций.

4.4.4 Достижение улучшений

Организация должна установить процессы регулярного анализа достижения целей устойчивого развития. Могут быть применены существующие методы анализа деятельности в рамках системы менеджмента, но какой бы подход ни был выбран, организация должна:

- назначить ответственных за ведение записей, анализ фактических результатов в соответствии с выбранными целями и критериями и менеджмент;
- обеспечивать полноту анализа и выполнения этических норм путем интеграции целей устойчивого развития во все области деятельности организации с помощью включения этих целей в рабочие инструкции и личные цели персонала;
- обеспечивать беспристрастность анализа результатов выполнения и соответствия критериям устойчивого развития и всем другим целям организации.

4.5 Анализ

4.5.1 Общие положения

Организация должна интегрировать деятельность по устойчивому развитию в процессы анализа и управления отчетностью, существующие в организации, следующим образом:

- идентифицировать возможности для улучшений исходя из результатов аудита и проведенного анализа;
- разрабатывать соответствующие рекомендации, направленные на устранение любых выявленных недостатков;
- обеспечивать обмен информацией и поддержку со стороны высшего руководства, персонала и других заинтересованных сторон и интеграцию в перспективные планы менеджмента.

4.5.2 Ревизия стратегии

Организация должна постоянно анализировать свою стратегию в области устойчивого развития и актуализировать ее через регулярные интервалы времени¹⁾ или после существенных изменений в организации. Анализ стратегии должен помочь переосмыслить цели организации в области устойчивого развития (см. 4.1), оценить достигнутые результаты и предполагаемые изменения в каждой области деятельности, а также определить, при необходимости, новые стратегии организации. Анализ стратегии должен включать в себя:

- рассмотрение задач и проблем соответствующих заинтересованных сторон и ключевых воздействий организации на них;
- проверку соответствия целей и значимых направлений деятельности организации или необходимость их пересмотра;
- обеспечение последовательного и поступательного развития организации в соответствии с принципами организации в области устойчивого развития (см. 4.1);
- проверку соответствия и эффективности функций, обязанностей персонала и структуры менеджмента устойчивого развития;
- продвижение и перспективы повышения уровня зрелости организации в области устойчивого развития (см. раздел 5).

¹⁾ Многие организации предпочитают выпускать ежегодный отчет по устойчивому развитию.

4.5.3 Анализ функционирования

Вопросы устойчивого развития должны быть включены в анализ текущей деятельности организации и стать неотъемлемой частью процессов планирования и бюджетирования.

Организация должна оценить следующие положения и вносить в свою деятельность необходимые изменения:

- насколько деятельность организации соответствует ожиданиям соответствующих заинтересованных сторон;
- какие появились виды ключевых воздействий при реализации опасных событий, а также возможности инноваций по сравнению с предыдущим периодом анализа;
- насколько соответствуют организации установленные цели, задачи, политика, ключевые показатели работы и насколько они достигнуты;
- насколько сбор и использование информации результативны и эффективны и соответствует ли повышение компетентности персонала потребностям организации;
- соответствуют ли выделяемые ресурсы, проводимое обучение и обмен информацией достижению установленных целей;
- является ли мониторинг неотъемлемой частью внутренней и внешней отчетности организации о своей деятельности.

П р и м е ч а н и е — Частота отчетности зависит не только от обязательных требований, но также и от значения каждого показателя. Следовательно, некоторые виды отчетов могут быть ежедневными, другие — ежемесячными, ежеквартальными, полугодовыми или годовыми. Необходимо установить, действительно ли организация:

- имеет объективные свидетельства и информацию?
- проводит обмен информацией и выпускает необходимую отчетность о выполнении работы?

4.5.4 Последующие действия

Организация должна обеспечивать наличие на местах необходимых процессов и ресурсов, а также стимулировать желание персонала работать с результатами проведенного анализа и внедрять изменения, необходимые для постоянного улучшения. Организация должна согласовать план-график корректирующих действий и следовать ему.

4.6 Создание атмосферы доверия

Применение принципов, установленных в разделе 3, является существенным шагом к созданию у заинтересованных сторон атмосферы доверия к менеджменту устойчивого развития организации. Повышение доверия заинтересованных сторон способствует укреплению доверия к деятельности организации со стороны общества в целом и прозрачности ее деятельности.

Настоящий стандарт не содержит критериев функционирования. Однако при необходимости верификации данных и информации, которыми организация обменивается с заинтересованными сторонами, может быть использован стандарт, устанавливающий структуру анализа данных.

При формировании доверия к менеджменту устойчивого развития необходимо ответить на два ключевых вопроса. В таблице 3 приведены некоторые рекомендации для ответов на эти вопросы.

Таблица 3 — Основные рекомендации для создания атмосферы доверия к менеджменту устойчивого развития

Основные вопросы	Основные рекомендации
Где необходимо формирование доверия?	<ul style="list-style-type: none"> - Идентификация областей, где необходимо создать атмосферу доверия и правдивости по отношению к менеджменту устойчивого развития; - Определение особенностей и ожиданий заинтересованных сторон; - Идентификация областей, где прозрачность особенно важна; - Определение существующих возможностей укрепления доверия.
Как будет обеспечено доверие?	<ul style="list-style-type: none"> - Определение области применения менеджмента устойчивого развития; - Определение характера возможных действий по укреплению доверия; - Установление способов интеграции, укрепления доверия в деятельности организации; <ul style="list-style-type: none"> - Определение того, что должно быть сделано внутри и вне организации для создания атмосферы доверия; - Установление способов управления данными обратной связи.

5 Матрица зрелости устойчивого развития

Каждая организация должна время от времени определять свои достижения в области устойчивого развития. Полезным инструментом для этих целей является матрица зрелости (см. рисунок 1).

П р и м е ч а н и е 1 — На рисунке 2 показано, как матрица может быть использована крупной организацией. Она не является всеобъемлющей или неизменной и может быть дополнена и расширена в зависимости от потребностей организации. Она не завершена и показывает определенную стадию устойчивого развития организации.

П р и м е ч а н и е 2 — В приложении А приведены два примера матриц, использованных двумя реальными организациями.

К разработке матрицы зрелости полезно привлекать заинтересованные стороны с различными функциями, при этом необходимо достигнуть согласованных позиций по наиболее ответственным методам и этапам. Запись в каждой ячейке должна в максимально возможной степени однозначно отражать объективные способы и результаты достижения цели в области устойчивого развития.

Организация должна оценить существующее положение по результатам каждого этапа, отмечая все элементы, на которые необходимо обратить особое внимание для сбалансированного достижения устойчивого развития. Должны быть идентифицированы установленные цели, а также разработаны планы действия.

Периодически организация должна проводить анализ своего положения на пути устойчивого развития и соответствия этапам матрицы. Корректировка матрицы должна отражать изменившиеся обстоятельства, значимость заинтересованных сторон, обязательные требования и т.д.

Заполненная матрица (с заштрихованными ячейками) может быть использована как дополнительные данные к отчету организации для заинтересованных сторон.

Матрица зрелости устойчивого развития связывает принципы устойчивого развития (раздел 3) с практикой их внедрения (раздел 4), а способы взаимодействия с партнерами и заинтересованными сторонами — с желаемыми результатами (см. 0.2).

Принципы	Практика	Этапы достижения организацией устойчивого развития				Зрелость
Соблюдение этических норм						Дополнительные планы и цели, определяемые организацией, могут быть дополнительно внесены в матрицу
Вовлеченность						
Ответственное руководство						
Прозрачность						
Дополнительные принципы, принятые организацией, могут быть внесены в матрицу						

П р и м е ч а н и е — Матрица не заполнена, т.к. приведена только в качестве примера.

Рисунок 1 — Пример матрицы зрелости устойчивого развития

Принципы	Практика	Этапы достижения организацией устойчивого развития	
		Зрелость	
Ответственное руководство	<p>Создание возможностей для устойчивого развития</p> <p>Выполнение только обязательных требований и минимальных требований стандартов. Отсутствие связи с целями работников и оценкой их труда. Очень низкая численность персонала, прошедшего обучение в области устойчивого развития в области устойчивого развития</p>	<p>Наличие системы прав, ответственности и требований к компетентности персонала, системы стимулирования инноваций, обучения и дополнения полномочий для выполнения действий, направленных на устойчивое развитие организаций.</p> <p>Анализ деятельности руководства, связанный с устойчивым развитием.</p> <p>Руководство также проходит обучение в области устойчивого развития</p>	<p>Устойчивое развитие возможно для устойчивого развития. Граждане и вознаграждение персонала за действия по экологоспособному и устойчивому развитию.</p> <p>Посещение и смена разнообразия в работе. Внутреннее единство с руководством обеспечивает достижение целей в области устойчивого развития и функционирования организации</p>
	<p>Ключевые задачи управления и функционирования, выполняемые цепочку поставок</p>	<p>Наличие схемы оценки поставщиков, учитывающей техническое соответствие поставщиков устойчивого производства.</p> <p>В области устойчивого развития используется небольшое количество стандартов, связанных с управлением и функционированием</p>	<p>В процессе выбора поставщиков большое значение имеет их отношение к устойчивому развитию.</p> <p>Проводится анализ жизненного цикла для определения полной стоимости звена.</p> <p>Персонал, занятый закупками, поддерживает устойчивое развитие</p>

Рисунок 2 — Пример матрицы зрелости устойчивого развития крупной организаций

Принципы	Практика	Этапы достижения организацией устойчивого развития	
		Зрелость	
Ответственное руководство	Аналитик экологических факторов	<p>Стандарты не используются При необходимости принимают конкретные решения. Не определены ключевые задачи, такие как риски и возможности участия в достижении устойчивого развития</p> <p>Работники вовлечены в процесс снижения выбросов двуокиси углерода, отходов и транспортных расходов</p> <p>Имеется система экологического менеджмента с назначенными ответственными лицами</p>	<p>Наличие системы подготовки персонала в области экологии. Применение организационной экологической политики и стандартов.</p> <p>Повсеместно распространяются цели в области окружающей среды (SMART-цели в общественной сфере).</p> <p>Работники вовлечены в процесс снижения выбросов двуокиси углерода, отходов и транспортных расходов</p> <p>Имеется система экологического менеджмента с назначенными ответственными лицами</p>
Прозрачность	Обмен информацией и создание атмосферы доверия	<p>Система проведения минимального анализа на местах.</p> <p>Только общепринятая отчетность</p>	<p>Установленность отчетности на достижение конкретных результатов</p> <p>Более широкая отчетность об общественных организациях в области устойчивого развития с описанием рисков, их обработкой, взаимодействия с заинтересованными сторонами, включая независимое мнение</p> <p>Установленные заинтересованные стороны (внутренние и внешние) регулярно получают соответствующую отчетность. Обмен информацией с заинтересованными сторонами, разъяснение им рациональной организацией, и их значение для создания атмосферы доверия</p>

Рисунок 2, лист 2

Принципы	Практика	Этапы достижения организацией устойчивого развития
Ответственное руководство	Создание возможностей для устойчивого развития	<p>Выполнены только обра зательные требования и минимальные требования стандартов. Отсутствие связи с целями работников и оценкой их труда. Очень низкая численность персонала, прошедшего обучение в области устойчивого развития</p> <p>Наличие системы прав, ответственности и требований к компетентности персонала, системы стимулирования инициативы, обучения и устойчивому развитию.</p> <p>Признание и вознаграждение персонала за действия по жизнеспособному и устойчивому развитию.</p> <p>Поощрение и оценка разнообразия в работе. Внутреннее единство с руководством обеспечивает достижение целей в области устойчивого развития и функционирования организации</p>
Ключевые задачи	Управление и функционирование, включая цепочки поставок	<p>Наличие схемы оценки поставщиков, учитывающей техническое соответствие поставщиком предъявляемым требованиям, включая цепочки поставок</p> <p>Расширение критерия отбора поставщиков с учетом факторов устойчивого развития</p> <p>Полностью признана общность интересов с партнерами в целях поставок. Помощь при необходимости всем поставщикам относительно к устойчивому развитию.</p> <p>Происходит анализ жизненного цикла для определения полной стоимости закупок.</p> <p>Персонал, занятый закупками, поддерживает устойчивое развитие</p>

Рисунок 2. лист 3

Принципы	Практика	Этапы достижения организацией устойчивого развития	
		Зрелость	
Ответственное руководство	Аналит экологических факторов	<p>Стандарты не используются При необходимости принимают конкретные решения. Не определены ключевые задачи, такие как риски и возможности участия в достижении устойчивого развития</p> <p>Работники вовлечены в процесс сокращения выбросов двуокиси углерода, отходов и транспортных расходов</p> <p>Имеется система экологического менеджмента с назначенными ответственными лицами</p>	<p>Наличие системы подготовки персонала в области экологии. Применение организационной экологической политики и стандартов.</p> <p>Повсеместно распространяются цели в области окружающей среды (SMART-цели в общественной сфере).</p> <p>Работники вовлечены в процесс сокращения выбросов двуокиси углерода, отходов и транспортных расходов</p> <p>Имеется система экологического менеджмента с назначенными ответственными лицами</p>
Прозрачность	Обмен информацией и создание атмосферы доверия	<p>Система проведения минимального анализа на местах.</p> <p>Только общепринятая отчетность</p>	<p>Установленность отчетности на достижение конкретных результатов</p> <p>Более широкий круг отчетности об общественных организациях в области устойчивого развития с описанием рисков, их обработкой, взаимодействием с заинтересованными сторонами, включая независимое мнение</p> <p>Установленные заинтересованные стороны (внутренние и внешние) регулярно получают соответствующую отчетность. Обмен информацией с заинтересованными сторонами, разъяснение им рациональной организацией, и их значение для создания атмосферы доверия</p>

Рисунок 2, лист 4

Приложение А
(обязательное)

Примеры использования матрицы зрелости

На рисунках А.1 и А.2 показаны примеры использования матрицы зрелости. Рисунок А.1 соответствует организации из сектора здравоохранения, рисунок А.2 — организациям из сектора искусенной среды. Рассмотренные случаи не содержат все принципы, идентифицированные организацией.

На рисунке А.1 штриховой показан уровень зрелости, которого организация достигла. Стрелки указывают уровень зрелости, к достижению которого организация стремится. Процесс используется для определения описательного текста в каждой ячейке по горизонтали матрицы, а также по вертикальной — по вертикальной матрице в каждом из трех рядов. Ежегодно матрицу рассматривают и корректируют.

Принципы	Особенности разработки устойчивого развития (управление и практика)	
	Минимальная зрелость	Полная зрелость
Соблюдение этических требований	Основная поддержка статуса и миниматного соответствия правовым требованиям	Написание стандартов по профессиональной этике, включая систему жалоб и обращений.
Поддержание самых высоких требований личной и профессиональной этики, и преведливости, честности и доверия.	Написание некоторого Аккорда среди широкого круга заинтересованных сторон как у профессиональной организации	Устойчивое развитие является частью регуляции. Соответствие высоким требованиям профессиональной этики.
Соответствующим правовым требованиям и стандартам, как минимум, в деловых отношениях с партнерами, акционерами и организациями-партнерами	Количество систем и стандартов	Соответствие высоким требованиям и стандартам.
Обеспечение соответствия деятельности принципам организации	Решения принимают на основе только этической и целиориентированной. Не существует официального соответствия деятельности	Признание бизнесом что организация делает ценный вклад в экологию и здоровье общества и это один из принципов устойчивого развития.
Задачи постепенное изменение и система поставок	Заводы по самой низкой цене	Использование широких критериев для выбора поставщиков, включая устойчивое развитие, социальные факторы и факторы окружающей среды

Рисунок А.1 — Раздел матрицы зрелости организации сектора здравоохранения

Принципы	Минимальная зрелость	Особенности разработки устойчивого развития (управление и практика)	
		Полная зрелость	
Соблюдение этических требований Поддержание самых высоких требований личной и профессиональной этики	Лидерство, основные принципы и управление	<p>Наличие свидетельства приверженности организацией устойчивому развитию, хотя не всегда последовательной по всем аспектам организации</p> <p>Действительность по принципу «действовать, чтобы ожидать», чтобы соответствовать стандартам, как минимум, в деловых отношениях с персоналом, и организациями-партнерами</p> <p>Обеспечение соответствия деятельности принципам организации</p>	<p>Продолжительное применение директивного узконаправленного подхода в управлении организацией.</p> <p>Регулярный анализ данных будущего, политика и цели.</p> <p>Наличие влияния лиц, не являющихся членами исполнительной власти организаций</p> <p>Устойчивое развитие включено на всех уровнях организации с учетом ценностей и этического подхода</p> <p>Устойчивое развитие является частью планирования и принятия решений.</p> <p>Внестороннее понимание и закупки, разделение знаний с внешней стороной</p>
Полномочия Посиление принципа ответственности для организаций и персонала	Применение директивного узконаправленного подхода в управлении организаций	<p>Действительность по принципу «действовать, чтобы ожидать», чтобы соответствовать основным обязательным требованиям</p> <p>Создание по принципу «действовать, чтобы ожидать», чтобы соответствовать стандартам, как минимум, в деловых отношениях с персоналом, и организациями-партнерами</p>	<p>Создание структуры распространения ответственности, компетентности и поддержки обучения.</p> <p>Стимулирование инноваций, обучения и распространения полномочий</p> <p>Непрерывный пересмотр и обучение; наличие производственного персонала с внутренней сплоченностью.</p> <p>Набор персонала с заданными качествами, главная особенность стратегического менеджмента</p> <p>(профессиональный вид, анализ работы команды, регулярные опросы служащих, аудит полномочий, признание и вовлечение действий в области устойчивого развития; поощрение и высокая оценка разнообразия и критической оценки действий).</p>

Рисунок А.1, лист 2

Принципы	Особенности разработки устойчивого развития (управление и практика)	Минимальная зрелость	Полная зрелость
Полномочия Пощечина принятия ответственности воводу в организации с поручением личам, представителям, акционерам, инструкторам, партнерам, бороться за высокое качество на основе инноваций и лидерства на всех уровнях	Создание возможностей для представителей организации в организацию с поручением личам, представителям, акционерам, инструкторам, партнерам, бороться за высокое качество на основе инноваций и лидерства на всех уровнях	Существуют процессы, разработанные для обеспечения полномочий представителей, членов стимулирования и поощрения применения инновационных методов, наличие поддержки развития представителей без четкой приоритетом, но области применения для последующих продукции и услуг должна быть обеспечена соответствующими разработками, поддержкой, поставками	Ясное и существенное повышение полномочий участников и заинтересованных участников для постановки стратегических целей организации чёткое глонамение и приверженность этому процессу высшего руководства Разработка структуры управления полномочий участников наставников Разработка системы поддержки положительного опыта сотрудников На соответствия идеалам акомедийны. Наличие структур, поддерживающих полномочия участников, наставников и добровольцев
	Создание возможностей для инструкторов	Основная структура поддержки премиумчести подготовки персонала, занятого в обеспечении поставок	Приоритет разработки зарегистрированных наставников, обеспечивающих качественное обучение

Рисунок А.1, лист 3

Причины	Особенности разработки устойчивого развития (управление и практика)	Минимальная зрелость	
		Полная зрелость	
Равенство Защита прав отдельных людей, человека и уважение чести и достоинства всех людей. Непривязанность отношений к людям вне зависимости от возраста, пола, трусоспособности, здоровья, благотворы, расы и вероисповедания	<p>Создание методов приемки на работу, организующих поддержание в рабочих отношениях равенства, что является основой для оказания качественных услуг и сопровождения их потребности и перспективы в сотрудничестве с партнерами</p> <p>Основное внимание уделяется поддержанию своего статуса и обеспечению минимального соответствия звонкам и основным системам и стандартам</p>	<p>Признание и воплощение принципов равенства в стратегических целях и технологических процессах. Общательство признания потребности и перспектив при обслуживании и планировании продукции. Примеры использования методов выделенных перспективной стороны (таких как социальный маркетинг)</p>	<p>Установление целей с учетом равенства, разнообразия и прав человека. Равенство рассмотрено во всех аспектах организаций (не только наим. и рабочие отношения), например, в политике закупок; внешнее влияние на равенство (политика и практика), лоббирование улучшения равенства и выступления против неравенства и несправедливости в отношении лиц людей.</p> <p>Приветствие подождительного вклада, разнообразия, политики, практики и обслуживания поставок</p>
Открытость и прозрачность всех аспектах работы	<p>Анализ и изучение культуры на местах: обычные отчетности; результаты не доступны</p>	<p>Минимальные системы регуляции и ценные на местах: обычные отчетности; результаты не доступны</p>	<p>Признание необходимости изучения данных обмена информацией организаций с неконтрольными структурными и плановыми производствами для анализа на местах. Наличие некоторых связей для изучения информирования о принятых решениях и разработке стратегии политики</p>

Рисунок А.1. лист 4

Принципы	Особенности разработки уточненного разакита (управление и практика)	
	Минимальная зрелость	Полная зрелость
Открытость и прозрачность во всех аспектах работы	<p>Публичный отчетность</p> <p>Наличие Минимальных требований к системам в местах ограниченного доступа к информации, например, представление всей информации, но не регулярно обновляемой или не проверенной и нет четких стратегий обмена информацией и связи с общественностью</p>	<p>Признание важности и уместности способов обмена информацией в стратегии разработки общественной информации, отчетности и маркетинга процессов связь с общественностью</p> <p>Признание важности обмена информацией и связи с общественностью, но нет четких стратегий обмена информацией и связи с общественностью</p>
Вногранчная культура	<p>Признанность звать обоснование ограничения доступа к информации и отчетам о решениях, к источникам информации и отчетам о решениях</p>	<p>Минимальные структуры на местах для облегчения доступа к информации и отчетам о решениях, Наличие свидетельства желания руководства разработать стратегию обмена информацией и соответствующими протоколами</p> <p>Разработка стратегии обмена информацией и соответствующими протоколами</p> 

Приложение — Шкала показывает уровень зрелости, которого организация достигла, стрелки показывают продвижение зрелости.

Рисунок А.1, лист 5

Принципы	Минимальная зрелость	Особенности разработки устойчивого развития (управление и практика)	
		Горизонтальная связь	Горизонтальная связь
Инклюзивность	Персонал	<p>Сотрудники имают только ограниченное взаимодействие с некогородными заинтересованными сторонами. Их обозательства уступают в области устойчивого развития, а объем информации не четко сформулирован с точки зрения устойчивого развития в бизнесе</p> <p>Задрыйтый подход, не способствующий контактом и созданию доверия</p>	<p>Менеджмент устойчивого развития проявлен в диалоге с заинтересованной стороной.</p> <p>Сотрудники подшорят к пониманию групп заинтересованных сторон и важности взаимодействия с ними.</p> <p>Сотрудники подшорят к инновациям и взаимодействию с заинтересованными сторонами, включая использование электронных СМИ с обенделенными и новостями и поддержкой диалога</p> <p>Ограничение понимания значений для бизнеса, обозательства заинтересованной стороны.</p> <p>Накопление проявления информации обмена информацией о ситуациях организаций, но не представление в виде ключевых показателей функционирования или другими средствами.</p> <p>Возможности электронных СМИ не используются в значимой степени</p>
	Заинтересованные стороны		<p>Диалога ведут работу к полному вовлечению персонала в развитие непредыдущего диалога с заинтересованными сторонами.</p> <p>Это направлено на создание новых возможностей бизнеса и привлекания организаций</p> <p>Обязательства руководителей максимального взаимодействия, разделения знаний и диалога:</p> <ul style="list-style-type: none"> - с партнерами в процессе проектирования; - с конечными пользователями проектов; - с местными сообществами, где проекты разработаны <p>Нацеленность на вовлечение заинтересованных сторон в достижение успеха в менеджменте устойчивого развития</p> <p>проектов и наполнение базы знаний успешными методами. Внимание на вовлечение заинтересованных сторон и углубление взаимоотношений с ними</p>

Рисунок А.2 — Раздел матрицы зрелости организаций сектора строительства

Принципы	Особенности разработки устойчивого развития (управление и практика)	
	Минимальная зрелость	Полная зрелость
Инновационность	<p>Бизнес-стратегия действий по установлению особенностей деятельности по выполнению проекта</p> <p>Подход на связи персонала с некоторыми сотрудниками, обсуждение с подразделениями менеджмента проекта снижения риска, невозможных средствами менеджмента устойчивого развития. Инновационность не рассматривают как ценность бизнеса</p> <p>Значимость инновационности в общих возможностях бизнеса начиная с некоторыми ключевыми внешними факторами, воспринимаясь в менеджменте устойчивого развития. Однако это не полностью исследовано.</p> <p>Некоторый прогресс в мышлении имеет место в системах бизнеса, но все еще ограничен в области устойчивого развития. (связь с общественностью не рассматривают как ценность бизнеса)</p>	<p>Стратегический бицис-план отражает значение и принципы менеджмента устойчивого развития, а подход устойчивого развития устанавливает направления деятельности по проекту. Это включает обеспечение стратегического лидерства менеджмента устойчивого развития в области существующих систем. Таких как качество, здоровье и безопасность людей и управление персоналом. Менеджмент устойчивого развития является осознанной основой достижения лидерства. Это признано посредством подтверждения значимости инновационности (волчачиности) Применение стратегии улучшения области устойчивого развития</p> <p>Инновационность является однажды из традиций бизнеса, способствует повышению имиджа организации за счет повышения доверия партнеров, что способствует повышению устойчивости организаций</p>

Рисунок А.2, лист 2

Принципы	Минимальная зрелость	Особенности разработки устойчивого развития (управление и практика)	
		Полная зрелость	
Поощрение инициативы	<p>Персонал</p> <p>Персонал не стимулирует к освоению новых навыков или разработке инноваций. Не поддерживается разделение знаний посредством свети с внешними заинтересованными сторонами. Обучение ограничено законодательными требованиями</p> <p>Законодательные</p> <p>Законодательные стороны и воздействие на них бизнеса не являются главной заинтересованностью организаций. Все взаимоотношения ограничены узко коммерческими представлениями</p>	<p>Менеджмент</p> <p>Демонстрирует анализ развития персонала, но этот анализ не включен в общую структуру деятельности.</p> <p>Не поддерживается разделение знаний посредством свети с внешними заинтересованными сторонами. Обучение ограничено</p>	<p>Персонал понимает, что его участие во всех аспектах менеджмента бываето поощряется, и это является частью менеджмента устойчивого развития. Сотрудники поощряют развитие инициативу при разработке проекта в соответствии с их знаниями, и это установлено для повышения возможностей организации</p> <p>Достигнуты успехи в более широкой идентификации заинтересованных сторон по отношению к бизнесу. Это значительно изменяет важным для менеджмента устойчивого развития. Все сотрудники вовлечены в процесс сотрудничества и понимания потребностей заинтересованных сторон, это основано на коллегиальной работе с обратной связью. Процесс закупок установлен в области определения менеджмента устойчивого развития в сотрудничестве с партнерами и поставщиками постоянно ограничены узко коммерческими представлениями</p>
			<p>Руководители обеспечивают прозрачные меры гарантирующие соответствие представлений сотрудникам менеджменту устойчивого развития. Это учитывается в стратегии с заявленными принципами устойчивого развития</p> <p>Обязательства заинтересованных сторон чрезвычайно ценные, их анализируют по отношению к бизнесу. Это заявлено жестко в менеджменте. Ключевые участия всех в бизнесе. Ключевые показатели устойчивого развития ориентированы на увеличение взаимодействия и понимания. Включая исследования социальных СМИ и веб-порталов</p> <p>Подход устойчивости закупок использует методы и системы для оценки поставщиков и поощрения их к пониманию, лидерству</p>

Рисунок А.2, лист 3

Принципы	Минимальная зрелость	Особенности разработки устойчивого развития (управление и практика)	Полная зрелость
Поощрение инициативы	Бизнес-стратегия действий по установленению особенностей бизнеса и проекта	<p>Компания является ведомой (не лидер). Четкий анализ устойчивого развития отсутствует</p> <p>Применяют только экологические аспекты устойчивого развития</p>	<p>Инновационность является частью традиций деятельности, и это способствует укреплению бренда посредством доверия, что способствует экономической устойчивости</p> <p>Установлена четкая связь заявленных принципов устойчивого развития в социальном, экологическом и экономическом аспектах. Директора полностью осознают связь образования персонала с повышением его развития для целей управления.</p> <p>В установлении проекта достигнуты значительные успехи в понимании показателей менеджмента устойчивого развития. Ключевой акцент сделан на потребностях конечного пользователя</p> <p>Практика устойчивого развития основана на передовой практике в секторе деятельности, а существующие достижения, получившие международные и национальные премии, используются для концептуации дальнейших усилий. При планированием и выполнении проекта менеджмент обеспечивает открытое совместное использование знаний со всеми заинтересованными сторонами</p> <p>Фокусировка на всей цепочке поставок с учетом сотрудничества, совместного использования знаний и поддержки является частью стратегии поставки проекта</p>

Рисунок А.2, лист 4

Ключевые слова: устойчивое развитие, принципы устойчивого развития, заинтересованные стороны, вовлеченность заинтересованных сторон, менеджмент устойчивого развития, управление устойчивым развитием

Редактор первого издания *Е.В. Яковлева*
Технический редактор *И.Е. Черепкова*
Корректор *Л.С. Лысенко*
Компьютерная верстка *Л.А. Круговой*

Сдано в набор 02.06.2020. Подписано в печать 10.08.2020. Формат 60×84¹/₈. Гарнитура Ариал.
Усл. печ. л. 3,26. Уч.-изд. л. 2,77.

Подготовлено на основе электронной версии, предоставленной разработчиком стандарта

Создано в единичном исполнении во ФГУП «СТАНДАРТИНФОРМ» для комплектования Федерального информационного фонда стандартов, 117418 Москва, Нахимовский пр-т, д. 31, к. 2.
www.gostinfo.ru info@gostinfo.ru