ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО

ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р 54598.1— 2011

Менеджмент организации

РУКОВОДСТВО ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Издание официальное

Москва
Стандартинформ
2012

Предисловие

Цели и принципы стандартизации в Российской Федерации установлены Федеральным законом от 27 декабря 2002 г. № 184-ФЗ «О техническом регулировании», а правила применения национальных стандартов Российской Федерации — ГОСТ Р 1.0—2004 «Стандартизация в Российской Федерации. Основные положения»

Сведения о стандарте

1 ПОДГОТОВЛЕН Автономной некоммерческой организацией «Научно-исследовательский центр контроля и диагностики технических систем» (АНО «НИЦ КД») на основе собственного аутентичного перевода русский язык стандарта, указанного в разделе 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 7 декабря 2011 г. № 732-ст

4 Настоящий стандарт идентичен национальному стандарту Великобритании BS 8900:2006 «Руководство по обеспечению устойчивого развития» (BS 8900:2006 «Guidance for managing sustainable development»).

Наименование настоящего стандарта изменено относительно наименования указанного национального стандарта для приведения в соответствие с ГОСТ Р 1.5—2004 (пункт 3.5)

5 ВВЕДЕН ВПЕРВЫЕ

Информация об изменениях к настоящему стандарту публикуется в ежегодно издаваемом информационном указателе «Национальные стандарты», а текст изменений и поправок — в ежемесячно издаваемых информационных указателях «Национальные стандарты». В случае пересмотра (замены) или отмены настоящего стандарта соответствующее уведомление будет опубликовано в ежемесячно издаваемом информационном указателе «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

© Стандартинформ, 2012

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 1
4 Рекомендации по внедрению устойчивого развития 2
5 Матрица зрелости устойчивого развития 7
Библиография 12

Введение

0.1 Общие положения

Поскольку общественные ожидания и потребности организаций (как государственного, так и частного сектора) постоянно растут, концепция устойчивого развития может послужить основой для их удовлетворения. В настоящем стандарте под устойчивым развитием понимается способ управления организацией, предусматривающий долгосрочную экономическую эффективность деятельности организации при выполнении требований охраны окружающей среды и социального развития организации.

Управление устойчивым развитием помогает организации принимать высокоэффективные решения, направленные на непрерывную успешную деятельность в течение продолжительного времени. Успех любой организации зависит от степени интеграции экономических, экологических и социальных аспектов деятельности организации.

Приведенные в настоящем стандарте рекомендации разработаны для помощи организациям в выработке своего подхода устойчивого развития, который должен постоянно адаптироваться к новым условиям работы.

0.2 Результаты внедрения принципов устойчивого развития

Основной целью любой организации является обеспечение эффективности работы и увеличение добавленной стоимости. Применение принципов устойчивого развития, установленных в настоящем стандарте, способствует обеспечению постоянного улучшения деятельности организации (см. таблицу 3 в разделе 5). Улучшение может быть достигнуто следующими путями:

- укрепление взаимоотношений с партнерами путем демонстрации причастным сторонам ответственного отношения организации к своей деятельности в экономической, экологической и социальной сферах в краткосрочной и долгосрочной перспективе;
- укрепление внутреннего единства коллектива на основе глубокого понимания персоналом работы организации, постоянное улучшение деятельности и процессов принятия решений в организации;
- развитие доверия у причастных сторон путем применения принципов прозрачности и ответственности;
- стимулирование обучения и инноваций, обеспечивающих новые возможности во взаимоотношениях с причастными сторонами;
- понимание возможных опасностей и управление риском на основе систематической идентификации, ранжирования значимости и обработки риска.

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Менеджмент организации

РУКОВОДСТВО ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Enterprise management. Guidance for managing sustainable development

Дата введения — 2012—12—01

1 Область применения

Настоящий стандарт устанавливает основные принципы управления организацией и рекомендации по внедрению устойчивого развития, применение которых может помочь организации повысить качество и эффективность работы. В стандарте приведен способ согласованного управления экономическими, экологическими и социальными аспектами деятельности организации.

Настоящий стандарт предназначен для широкого применения всеми организациями и на всех уровнях внутри организации. Стандарт применим также к причастным сторонам организаций.

Примечание — Применение настоящего стандарта может отличаться в зависимости от достижений организации в использовании принципов устойчивого развития (см. таблицу 3 в разделе 5).

Критерии устойчивого развития и действия в экономической, экологической и социальной сфере, установленные в настоящем стандарте, необходимо применять и уточнять с учетом специфики организации.

2 Термины и определения

В настоящем стандарте не использованы термины, смысл которых отличается от общепринятого.

3 Принципы устойчивого развития

Управление устойчивым развитием организации должно быть основано на принципах деятельности организации и охватывать ее основные направления (см. 4.1). Принципы должны иметь значимость для организации и должны учитывать соответствующие документы ООН и других международных соглашений по правам человека, этические нормы, трудовое право и требования охраны окружающей среды.

Организации обычно выделяют следующие принципы устойчивого развития: инклюзивность, соблюдение этических норм, ответственное руководство и прозрачность. В таблице 1 приведены несколько полезных вопросов, способствующих пониманию этих принципов.

Таблица 1 — Принципы устойчивого развития

Принципы	Вопросы для исследования
Инклюзивность (вовлеченность)[1)]	- Каким способом идентифицированы причастные стороны, интересы которых зависят от решений и действий организаций? - Каким способом причастные стороны выражают свои мнения и интересы, и проводится ли непрерывный мониторинг этой информации?

Издание официальное

Окончание таблицы 1

Принципы	Вопросы для исследования
	- Как организация помогает причастным 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 причастными сторонами, которые необходимо исследовать?
Соблюдение этических норм	- Использует ли организация подход, основанный на соблюдении этических требований при взаимодействии с другими организациями и лицами? - Как поощряется и развивается принцип структурного разнообразия (многообразия)[2] в организации? - 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?
Ответственное руководство[3]	- 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 — проведена ли оценка возможных альтернативных решений? - Проводятся ли анализ и мониторинг используемых ресурсов и последствий деятельности организации? - Имеются ли у персонала навыки менеджмента устойчивого развития?
Прозрачность	- Что позволяет организации быть уверенной, что необходимая информация, предоставляемая причастным сторонам, является доступной, недорогой и достоверной? - Каким способом в организации рассматривают запросы о предоставлении информации и как на них реагируют? - Как в организации проводят регистрацию наиболее важных и основных интересов, воздействий или преимуществ различных сторон, а также обмен и управление этой информацией? - Разработаны ли документы, устанавливающие процедуру назначения, полномочия и ответственность лиц, принимающих решения? Как происходит регистрация обоснования принятия решений и обмен информацией об этом?

[1] Inclusivity — способность проникать во все виды деятельности, объединять и вовлекать людей, группы лиц и противопоставлять их. (*Прим. пер.*)

[2] Для достижения устойчивости развития организации необходимо создать более эффективную систему принятия решений, учитывающую культурно-исторический опыт и поощряющую плюрализм.

[3] Stewardship (принцип ответственного руководства) — традиционный принцип, согласно которому руководители предприятий обязаны предоставлять причастным сторонам всю имеющуюся в их распоряжении и необходимую для эффективного взаимодействия информацию. (*Прим. пер.*)

При выборе принципов устойчивого развития организация должна рассмотреть применимость и совместимость других применяемых принципов своей деятельности с принципами, приведенными в таблице 1.

4 Рекомендации по внедрению устойчивого развития

4.1 Организация

Стратегия организации и ключевые факторы, способствующие ее успешной деятельности в течение продолжительного периода, должны быть официально сформулированы в заявлении о соответствии этой деятельности принципам устойчивого развития. Организация несет полную ответственность за подготовку и актуализацию этого документа, который должен быть разработан в соответствии с установленными процедурами организации и утвержден высшим руководством. Данный документ обеспечивает основу для действий в области устойчивого развития и помогает определить основные цели организации в этой и связанных областях, таким образом повышая прозрачность управления организацией.

Обязательства и ответственность высшего руководства являются неотъемлемой частью успеха при выполнении программы устойчивого развития. Руководство должно определить свое стратегичес-

кое видение деятельности организации в области устойчивого развития и проводить обмен информацией об этом со всеми заинтересованными сторонами. При этом организация должна взаимодействовать с соответствующими внутренними и внешними причастными сторонами, понимать их проблемы, идентифицировать способы взаимодействия и прогнозируемые преимущества этого взаимодействия, а также оценивать возможность быстрого решения возникающих проблем. Стратегическое видение деятельности организации в области устойчивого развития должно отражать существующее положение организации. При этом установленные цели должны быть достижимы и актуализироваться при возникновении значимых изменений в организации.

Руководство организации должно поддерживать значимые направления деятельности организации в области устойчивого развития с учетом выполнения общепринятых социальных норм. Такие значимые направления могут быть определены исходя из политики организации, требований социальной ответственности, аттестации рабочих мест, искоренения злоупотреблений служебным положением, обеспечения безопасности здоровья персонала, охраны окружающей среды и т. д. Доведение до всех заинтересованных сторон значимых направлений развития организации и обмен информацией о них помогают наладить работу и помочь преодолеть трудности при достижении общих целей.

Деятельность всех подразделений организации должна соответствовать основным целям и направлениям деятельности в области устойчивого развития. Важно, чтобы деятельность по устойчивому развитию являлась частью деятельности организации. Принципы устойчивого развития не должны быть выделены в качестве отдельного процесса организации, а должны быть интегрированы в процессы планирования и управления (например, процессы оценки риска, планирования, управления производством, управления информационными системами, обучения и составления отчетности).

4.2 Идентификация задач

4.2.1 Общие положения

Организация должна идентифицировать задачи в области устойчивого развития. Главным механизмом их решения должно стать применение принципа вовлеченности в работу причастных сторон. Причастная сторона — это частное лицо, группа лиц или организация, которые могут влиять на деятельность организации, подвергаться воздействию или ощущать себя подверженными воздействию деятельности организации. Все организации, так или иначе, привлекают к работе причастных лиц, например в форме диалога с участниками, клиентами и служащими, направленного на повышение эффективности работы, управление риском, идентификацию и понимание новых возможностей.

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

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

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

Некоторые причастные стороны могут иметь право (например, юридическое или моральное) на дополнительные консультации.

Способы идентификации и вовлечения причастных сторон зависят от размера и структуры организации и других ее особенностей.

4.2.2 Идентификация причастных сторон

Организация должна определить и идентифицировать причастные стороны и их представителей. При этом необходимо идентифицировать все причастные стороны, понять их интересы и взаимоотношения с организацией.

При идентификации причастных сторон необходимо учитывать следующее.

- Некоторые причастные стороны (например, конкретные служащие, клиенты/потребители и поставщики товаров или услуг) являются значимыми для деятельности организации. С другими причастными сторонами (например, заинтересованными группами лиц и правительственными учреждениями) у организации могут быть взаимоотношения, которые носят стратегический характер.
- Причастные стороны могут различаться в зависимости от размера организации, географических и временных особенностей ее деятельности. Кроме того, причастные стороны организации в целом, как правило, отличаются от причастных сторон по конкретным видам деятельности, например таким, как строительство нового завода или разработка проекта для конкретного региона.

- Специалисты, идентифицирующие причастные стороны организации, могут иметь разные мнения относительно состава причастных сторон. Это зависит от их компетентности и выполняемых обязанностей в организации.

- Обоснованность идентификации причастных 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 причастных сторон, скорее всего, позволит улучшить взаимопонимание с ними, которое необходимо всячески развивать и поддерживать.

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

4.2.3 Вовлеченность причастных сторон

Организация должна вовлекать в свою деятельность причастные стороны и их представителей, чтобы понять и оценить экономические, экологические и социальные последствия деятельности, производства продукции и услуг, а также соответствующего риска.

При вовлечении причастных сторон организация должна учитывать следующее:

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

- Основной целью должно быть обеспечение и укрепление доверия между организацией и ее причастными 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 причастных сторон.

- Вовлечение основных причастных сторон должно быть не обособленным видом деятельности, а методом, используемым при принятии решений, на основе которого могут быть внесены изменения в процессы организации.

- Вовлечение причастных сторон является непрерывным процессом. Необходимо вести постоянный диалог через обратную связь между организацией и ее причастными сторонами. Организация должна быть в состоянии учесть все возможные виды риска.

- Причастные 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.

4.2.4 Дополнительные положения

Организация должна также рассмотреть существенные задачи и проблемы, которые могут возникнуть под влиянием других факторов, на которые, возможно, не влияют причастные стороны. Такими факторами могут быть, например, технический прогресс, стихийные бедствия, войны и эпидемии.

4.3 Возможности организации

4.3.1 Общие положения

Для внедрения принципов устойчивого развития (см. таблицу 1) в практическую деятельность организации необходимо выделение соответствующих ресурсов и обеспечение компетентности персонала.

4.3.2 Распределение 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 (такими 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.

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 управления были включены во все виды обучения персонала;
- процесс обучения и совершенствования человеческих ресурсов создавал возможность внедрения, адаптации и улучшения деятельности организации в области устойчивого развития;
- проверка требуемого уровня компетентности персонала, занятого в управлении устойчивым развитием, стала частью системы служебной аттестации.

4.4 Менеджмент

4.4.1 Общие положения

Задачи и проблемы в области устойчивого развития должны решаться 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 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;
- спланировать действия и распределить ресурсы, необходимые для достижения целей организации в области устойчивого развития.

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

4.4.3 Идентификация критериев работы

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

- идентифицировать ключевые критерии достижения поставленных целей;
- установить выбранные критерии в соответствующих инструкциях для подразделений и должностных инструкциях персонала организации;
- определить методы оценки эффективности этих критериев.

Примечание – Необходимо сделать ссылку на критерии, которые, возможно, были ранее установлены для других целей самой организацией, установлены стандартами или на основе требований других организаций.

4.4.4 Достижение целей устойчивого развития

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, управление и анализ фактических результатов в соответствии с выбранными целями и критериями;
- 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 оценки 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 причастных сторон и интеграцию в перспективные планы менеджмента.

4.5.2 Анализ стратегии

Организация должна постоянно анализировать свою стратегию в области устойчивого развития и актуализировать ее через регулярные интервалы времени[1)] 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 причастных сторон и ключевых воздействий на них организации;
- проверку соответствия целей и значимых направлений деятельности организации или необходимость их пересмотра;
- обеспечение последовательного и поступательного развития организации в соответствии с целями организации в области устойчивого развития;
- проверку соответствия и эффективности функций, обязанностей персонала и структуры управления устойчивым развитием;
- продвижение и перспективы повышения уровня зрелости организации в области устойчивого развития (см. раздел 5).

4.5.3 Анализ текущей деятельности

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 оправдывает ожидания соответствующих причастных сторон;
- какие появились виды последствий при реализации опасных событий и возможности инноваций по сравнению с предыдущим периодом оценки;
- насколько соответствуют организации установленные цели, задачи, политика, ключевые критерии работы и насколько они достигнуты;
- насколько сбор и использование информации результативны и эффективны, и соответствует ли повышение компетентности персонала потребностям организации;

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

- 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.

Примечание — Частота отчетности зависит не только от обязательных требований, но также и от значения каждого критерия. 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 Дополнительные положения

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 причастных сторон атмосферы доверия к управлению устойчивым развитием организации. Повышение доверия причастных сторон способствует укреплению доверия к деятельности организации со стороны общества в целом и прозрачности ее деятельности.

Хотя настоящий стандарт не содержит конкретных критериев работы, организация может выбрать и использовать вышеописанные принципы для разработки критериев оценки своей деятельности. Настоящий стандарт не содержит конкретных положений о необходимости внешней верификации (проверки) или применения аудита, однако организация может применять верификацию (проверку) данных и информации, которыми обменивается с причастными сторонами.

Примечание — Глубина и область применения верификации (проверки) зависит от целого ряда факторов, включая ожидания причастных сторон и достижения организации в области устойчивого развития (см. раздел 5).

Для создания в организации атмосферы доверия к управлению устойчивым развитием необходимо рассмотреть два ключевых вопроса. В таблице 2 приведены основные меры для создания атмосферы доверия к управлению устойчивым развитием.

Таблица 2 — Основные меры для создания атмосферы доверия к управлению устойчивым развитием

Основные вопросы	Основные положения
Где необходимо укрепление доверия?	- Идентификация областей, где необходимо создать атмосферу доверия и правдивости по отношению к управлению устойчивым развитием; - определение особенностей и ожиданий причастных сторон; - идентификация областей, где прозрачность особенно важна; - определение существующих возможностей укрепления доверия
Как будет обеспечена доверительность?	- Определение области применения устойчивого развития; - определение характера возможных действий по укреплению доверия; - установление способов интеграции, укрепления доверия в деятельности организации; - 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, которую может построить и поддерживать сама организация.

Как правило, матрица включает в себя четыре или пять стадий (по горизонтали) и 10—12 элементов (по вертикали). Выбранные элементы должны соответствовать деятельности организации. Стадии должны охватывать как можно более продолжительный отрезок времени.

К разработке матрицы зрелости полезно привлекать персонал с различными обязанностями, при этом необходимо достигнуть согласованных позиций по наиболее ответственным элементам и стадиям. При заполнении ячеек матрицы необходимо не поддаваться искушению и не устанавливать легкие цели. Запись в каждой ячейке должна в максимально возможной степени однозначно отражать объективные способы и результаты достижения цели в области устойчивого развития, которые могут быть оценены.

Организация должна оценить существующее положение по каждому элементу, отмечая все элементы, на которые необходимо обратить особое внимание для достижения зрелости. Должны быть идентифицированы установленные цели, а также разработаны планы действий для обеспечения сбалансированного достижения устойчивого развития.

Должен проводиться регулярный анализ положения организации и долгосрочной применимости выбранных элементов. Корректировка матрицы должна отражать изменившиеся обстоятельства, значимость причастных сторон, обязательные требования и т. д.

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

Пример построения матрицы для конкретной организации приведен в таблице 3. Приведенные элементы и стадии представлены только для примера и не являются исчерпывающими или постоянными. Для глубокого понимания ситуации по достижению организацией устойчивого развития и обмену информацией об этом в матрицу зрелости должны быть внесены более точные данные.

В матрице зрелости различных организаций могут быть использованы различные элементы, а стадии могут совпадать. Организации одного и того же типа могут выбрать разные элементы и стадии, однако возможность сравнения существенно легче при наличии одинаковых элементов и стадий.

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

Таблица 3 — Пример матрицы зрелости устойчивого развития

Принципы и практика		Характеристика достижения организацией устойчивого развития			
		Минимальная зрелость	Зрелость		Полная зрелость
Инклюзивность (вовлеченность)	Идентификация задач и вовлеченности причастных сторон	Организацией установлены значительные ограничения при вовлечении причастных сторон	Организация находится в позиции обороны. Существует некоторый диалог с непосредственными причастными сторонами, особенно с акционерами	Организация систематически идентифицирует причастные стороны. Проблемы причастных сторон идентифицируют и изучают. Исследованы и применены методы связи с общественностью. При работе с причастными сторонами использованы конкурентные преимущества организации	Серьезное и долгосрочное вовлечение всех причастных сторон. Регулярный анализ их задач и проблем. Установление обратной связи с причастными сторонами. Направленность на укрепление отношений. Поощрение и поддержка более широкомасштабного и жизнеспособного устойчивого развития
Соблюдение этических норм	Ключевые способы взаимодействия	Наличие ежеквартальной обратной связи. Приоритет прибыльности	Адаптивное взаимодействие, возникшее под влиянием обязательных и законодательных требований, требований неправительственных организаций, акционеров и/или инвесторов. Решения принимаются на основе экономической целесообразности.	Частично внедрен процесс устойчивого развития, связанный с управлением репутацией/риском. Организация нацелена на долгосрочное устойчивое развитие	Организация оценивает краткосрочное и долгосрочное воздействие результатов своей деятельности с точки зрения соблюдения этических норм. Превентивное планирование и поиск возможностей. Поддержка и защита устойчивого развития
	Лидерство и руководство	Применение директивного узконаправленного подхода в управлении организацией	Выполнение организацией некоторых общественных норм (например, профессионального кодекса поведения)	Принятие последовательных обязательств со стороны высшего руководства. Принятие и опубликование политики и значимых направлений деятельности организации и ее целей в области устойчивого развития. Минимальное вовлечение исполнительного руководства	Лидерство и руководство в области устойчивого развития внутри и вне организации. Цель и значимые направления деятельности установлены с учетом соблюдения этических норм. Ключевая роль отведена систематическому анализу, основанному на аудите и анализе выполненных работ

Продолжение таблицы 3

Принципы и практика		Характеристика достижения организацией устойчивого развития			
		Минимальная зрелость	Зрелость		Полная зрелость
	Управление риском	Метод «пожаротушения»	Согласованные усилия, учитывающие соблюдение этических норм, в ситуациях, когда велика вероятность реализации опасных событий. Поиск «безопасных гаваней»	Основные виды риска идентифицированы и управляемы. Установлены критерии выполнения, однако устойчивое и жизнеспособное выделено отдельно	Политика устойчивого развития полностью основана на этических нормах. Коллектив настроен на устойчивое развитие, а не на отписки. Действует принцип «предупреждение», а не коррекция
Ответственное руководство	Культура устойчивого развития	Деятельность по принципу «минимум действий», чтобы «отделаться и остаться безнаказанным»	Деятельность по принципу «поставить галочку», создать видимость работы для средств массовой информации при низких затратах/воздействиях. Соответствие только основным обязательным требованиям	Наличие связи между жизнеспособным и устойчивым развитием и достижением преимуществ в бизнесе. Уделяется большое внимание связи с общественностью/маркетингу. Разработана программа обучения	Принцип устойчивого развития внедрен на всех уровнях организации. Преобладает подход, основанный на оптимальных затратах и этике. Принцип устойчивого развития используют при планировании и принятии решений. В коллективе распространены понимание и личная заинтересованность в устойчивом развитии организации. Использование ноу-хау организации в общественных целях
	Создание атмосферы доверия и возможностей для устойчивого развития	Организация полностью закрыта для причастных сторон. Выполнение только минимально установленных требований	Выполнение только законодательных требований	Наличие системы прав, ответственности и требований к компетентности персонала, системы стимулирования инноваций, обучения и делегирования полномочий для выполнения действий, направленных на устойчивое развитие организации	Постоянный пересмотр и изучение возможностей для устойчивого развития. Признание и вознаграждение персонала за действия по жизнеспособному и устойчивому развитию. Поощрение и оценка разнообразия в работе. Внутреннее единство и общее руководство в области устойчивого развития
	Ключевые задачи менеджмента, например цепочка поставок	Использование поставщиков с самой низкой ценовой категорией продукции и по возможности самого позднего срока оплаты	Наличие схемы оценки поставщиков, учитывающей техническое соответствие поставляемой продукции, ее стоимость и время поставки	Установление критериев отбора поставщиков, включающих экономические, социальные и экологические факторы	Полностью признана общность интересов с партнерами в цепи поставок. Помощь при необходимости всем поставщикам

Окончание таблицы 3

Принципы и практика		Характеристика достижения организацией устойчивого развития			
		Минимальная зрелость	Зрелость		Полная зрелость
	Оценка экологических факторов	Минимальная осведомленность об экологических проблемах. «Позиция защиты»	Стандарты не используются. При необходимости принимают конкретные решения	Наличие системы подготовки персонала в области экологии. Применение организацией экологической политики и стандартов	Оценка воздействий деятельности организации на окружающую среду/оценка риска/всесторонний аудит интегрированы в процесс принятия решений. Деятельность по принципу «предупреждение», а не коррекция
Прозрачность	Анализ	Оценка деятельности организации не проводится	Минимальные системы анализа систем доступа к информации на местах. Обычная отчетность	Проведение анализа потребностей в информации о деятельности организации. Наличие интегрированной системы проектирования и планирования распространения информации	Периодический анализ и регулирование необходимой информации и отчетности. Обслуживаются все необходимые получатели информации об организации
	Отчетность и создание атмосферы доверия	Отчетность о работе организации отсутствует или предоставляется в небольшом количестве под давлением внешних причастных сторон	Отчетность на минимальном или требуемом уровне	Направленность отчетности на достижение конкретных результатов	Установленные причастные стороны (внутренние и внешние) получают регулярную и соответствующую отчетность. Наличие атмосферы взаимопонимания с причастными сторонами, объяснение им решений организации и их реализации. Применение программ долгосрочного обучения международным стандартам в области отчетности

УДК 658:562.014:006.352

ОКС 03.100.99
13.020.20

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

Редактор *А.Д. Стулова*
Технический редактор *В.Н. Прусакова*
Корректор *В.Е. Нестерова*
Компьютерная верстка *Л.А. Круговой*

Сдано в набор 21.06.2012. Подписано в печать 10.07.2012. Формат 60 × 84 1/8. Гарнитура Ариал.
Усл. печ. л. 1,86. Уч.-изд. л. 1,50. Тираж 151 экз. Зак. 620.

ФГУП «СТАНДАРТИНФОРМ», 123995 Москва, Гранатный пер., 4.
www.gostinfo.ru info@gostinfo.ru
Набрано во ФГУП «СТАНДАРТИНФОРМ» на ПЭВМ.
Отпечатано в филиале ФГУП «СТАНДАРТИНФОРМ» — тип. «Московский печатник», 105062 Москва, Лялин пер., 6.