

Управление устойчивым развитием в XXI веке

Михаил Кузнецов, Исполнительный директор
Национальной Ассоциации корпоративных директоров

В конце XX века впервые появилось осознание, что попытка человека повсеместно «обуздать природу» с помощью науки и технологий приводит не только к повышению уровня жизни, росту благополучия людей, но и формирует новые вызовы для всего человечества. Интенсивность воздействия человека на планету серьезно нарушает баланс природной и социальной среды, который складывался на протяжении тысячелетий. Одним из результатов осмысления данной проблемы стало появление философии «устойчивого развития».

В XXI веке деятельность любой крупной организации оказывает значительное воздействие на природную и социальную среду, затрагивает интересы широкого круга участников: акционеров, работников, местных жителей, органов власти, общественных организаций. Управление, основанное на философии устойчивого развития, предполагает, что организация в своей ежедневной деятельности следует принципам сохранения жизнеспособного баланса с природной и социально-экономической средой, выстраивает свое будущее с учетом потребностей не только нынешних, но и будущих поколений. В данной статье автор стремится определить основные подходы к построению системы управления, основанного на принципах устойчивого развития.

Философия устойчивого развития

Что лежит в основе философии «устойчивого развития»? Устойчивое развитие (sustainable development) в большинстве источников определяется как «гармоничное (сбалансированное) развитие, это процесс изменений, в котором эксплуатация природных ресурсов, направление инвестиций, ориентация научно-технического развития, развитие личности и институциональные изменения согласованы друг с другом и укрепляют нынешний и будущий потенциал для удовлетворения человеческих потребностей и устремлений». Эксперты Всемирного банка определили устойчивое развитие как «процесс управления активами, направленный на сохранение и расширение возможностей, имеющихся у людей. Активы в данном определении включают не только традиционно подсчитываемый физический капитал, но также природный и человеческий капитал. Чтобы быть устойчивым, развитие должно обеспечить рост (или сохранение) всех этих активов.

Необходимо отметить некоторую противоречивость российского перевода термина «sustainable development» как «устойчивое развитие». Многие эксперты отмечают, что термин «устойчивость» означает равновесие, баланс, а развитие предполагает постоянный выход системы из равновесного состояния и ее трансформацию. Поэтому более точным переводом, отражающим суть подхода, был бы термин «долгосрочное развитие», или «жизнеспособное развитие».

Таким образом, компании, разделяющие философию устойчивого развития, должны быть ориентированы не на краткосрочный успех, а на долгосрочное выживание и развитие, сохранение и преумножение своего потенциала на протяжении жизни многих поколений.

При этом причины, по которым компании начинают уделять более пристальное внимание вопросам устойчивого развития, часто продиктованы самой логикой развития бизнеса. Так, по данным различных исследований, наиболее частые причины – возможность повысить репутацию бренда, положительное восприятие со стороны работников и клиентов, и пр.

Табл. 2. Драйверы корпоративной ответственности
Источник : KPMG International, Survey of Corporate Responsibility Reporting, 2005.

Драйвер	%
Экономические	**74**

соображения	
Этические соображения	**53**
Инновации и обучение	**53**
Мотивация сотрудников	**47**
Управление риском и сокращение риска	**47**
Доступ к капиталу или увеличению стоимости акций	**39**
Репутация или бренд	**27**
Улучшение положения на рынке (доля рынка)	**21**
Укрепление отношений с поставщиками	**13**
Снижение расходов	**9**
Улучшение отношений с правительственными организациями	**9**
Другое	**11**

Для формирования стратегии устойчивого развития компания должна обладать определенными свойствами, а именно – долгосрочным видением и стратегией, развитой системой корпоративного управления, системой взаимодействия с заинтересованными сторонами. Рассмотрим данные характеристики более подробно.

Долгосрочное видение

Видение и стратегия таких компаний должны носить долгосрочный характер и учитывать риски и возможности, возникающие для компании в контексте устойчивого развития. Например, компания «Роснефть» (по данным отчета об устойчивом развитии за 2011 год) строит свою деятельность в каждом из ключевых регионов присутствия в соответствии с приоритетными для региона вопросами. В частности, для Центрального федерального округа России приоритетными были признаны следующие вопросы в области устойчивого развития:

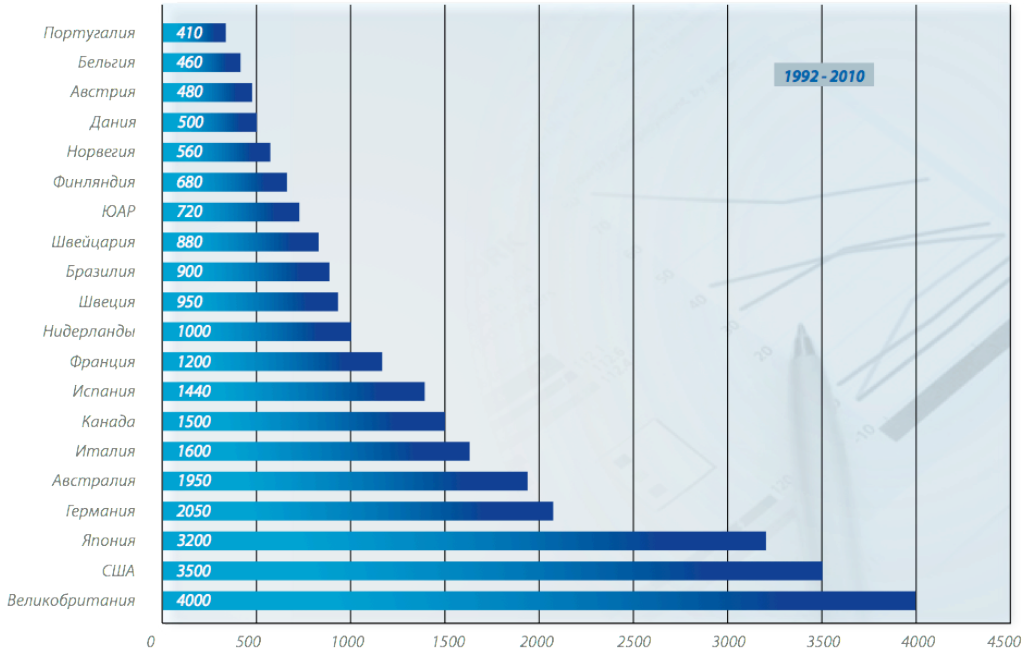
- сохранение научного и инженерного потенциала и восполнение недостатка квалифицированных кадров,
- обновление технологии и оборудования на инновационной основе, повышение ресурсоэффективности,
- развитие малого и среднего бизнеса на территории ЦФО,
- повышение транспортных возможностей в регионе,
- создание объектов инфраструктуры, которые позволят повысить комфортность проживания на территории ЦФО и доступ к инфраструктуре для людей с ограниченной подвижностью,
- предотвращение техногенных катастроф и ухудшения экологической ситуации, бережное отношение к ландшафтам и сохранение биоразнообразия.

Региональная «повестка» устойчивого развития, выявленная компанией, стала для нее ориентиром при формировании собственной стратегии развития в регионе и оказывает влияние на приоритеты хозяйственной деятельности, инвестиции, выбор некоммерческих проектов.

Эксперты единодушны во мнении, что управление компанией в соответствии с принципами устойчивого развития возможно только при условии, что данная идеология разделяется и активно транслируется высшим руководством компании, членами совета директоров, менеджментом и акционерами. При этом, по данным ряда исследований (например, ежегодное глобальное исследование мнений генеральных директоров, проводимое PWC, 2011), генеральные директора большинства крупных международных компаний видят большие стратегические возможности в том, чтобы сделать свои компании более отзывчивыми к общественным ожиданиям. Причем причины для такого отношения вполне прагматичны: большинство генеральных директоров отмечает, что при планировании стратегии своих компаний ориентируются на требования клиентов, которые учитывают воздействие компании на окружающую среду и общество при принятии решений о покупке.

Поэтому многие зарубежные и российские компании все большее значение придают раскрытию информации о деятельности в области устойчивого развития. Так, по данным Corporateregister.com, в зарубежных странах количество отчетов в области устойчивого развития сегодня измеряется тысячами.

Рис.1.



Россия на фоне зарубежных стран выглядит скромнее, но показывает существенную позитивную динамику. По данным Национального регистра корпоративных нефинансовых отчетов РСПП, в России насчитывается уже 111 компаний и организаций, которые когда-либо выпускали нефинансовые отчеты в виде отдельного документа. Ими за период 2000-2011 гг. опубликовано 327 нефинансовых отчетов.

В последние годы в международном экспертном сообществе появилась также идея создания нового типа отчета – интегрированного отчета. Это не просто смесь годового отчета с отчетом в области устойчивого развития, интегрированный отчет должен отражать степень интеграции в системы внутреннего управления компании идеи социальной ответственности и устойчивого развития. Основная задача такого отчета – показать объективную связь между результатами деятельности компании и ее последствиями для экологической, социальной среды, чтобы все заинтересованные стороны понимали настоящую цену экономического процветания каждой компании.

Шаг к созданию интегрированной отчетности представляется вполне логичным, тем более, что зарубежные компании, давно выпускающие отчетность в области устойчивого развития, все чаще конкретизируют свои цели и обязательства в отношении экологического и социального воздействия, и раскрывают не только фактические результаты (например, объем выбросов вредных веществ), но и свой прогресс по достижению целевых показателей в области экологического, социального и экономического воздействия. Например, лидер

французской атомной промышленности компания Areva в отчете за 2010 год раскрывает не только свои цели в области устойчивого развития, но и фактически достигнутый прогресс по достижению этих целей. Российские компании в основном пока не готовы раскрывать свои цели и обязательства в области устойчивого развития. Причиной этому является, на наш взгляд, отсутствие давления со стороны общества и государства: уровень общественного осознания проблем устойчивого развития в России остается низким.

Развитая система корпоративного управления

Устойчивое развитие невозможно без достижения разумного баланса интересов между ключевыми участниками корпоративных отношений: акционерами, менеджерами, членами совета директоров, кредиторами и пр. Система корпоративного управления является основным механизмом балансировки интересов ключевых заинтересованных сторон. Поэтому, например, целый ряд требований в стандартах отчетности GRI посвящен вопросам корпоративного управления. Общее содержание раскрываемой информации в соответствии с лучшей международной практикой, а также оценка раскрытия информации в годовых отчетах российских компаний представлена в таблице №1.

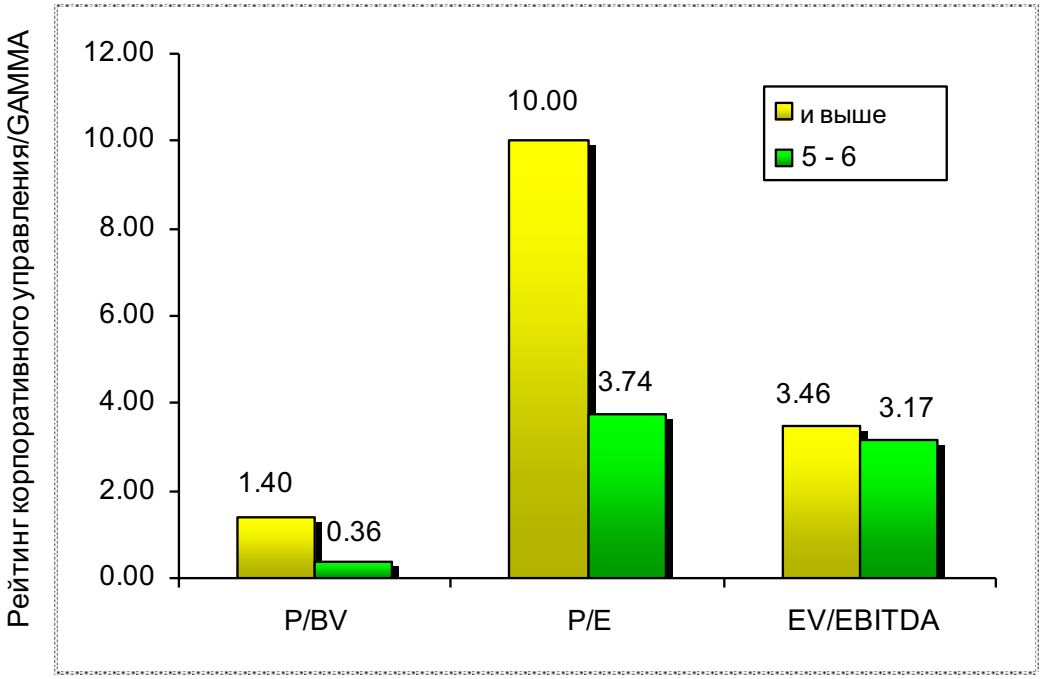
Таблица №1.

№	Основные требования стандартов GRI к раскрытию информации о корпоративном управлении	Содержание раскрываемой информации в соответствии с лучшей международной практикой
1	Структура управления организации, включая основные комитеты в составе совета директоров.	В соответствии с рекомендациями ОЭСР, в данном разделе раскрывается информация о структуре и подотчетности органов управления, информация о наличии и составе комитетов (таких, как комитет по аудиту, комитет по назначениям и вознаграждениям).
2	Количество независимых или неисполнительных членов совета директоров.	Раскрываюстя критерии независимости членов совета, а также биографии и сведения о квалификации членов совета. Не все российские компании раскрывают информацию о статусе членов совета директоров (исполнительный, неисполнительный, независимый).
3	Механизмы участия в управлении акционеров и сотрудников.	В российском законодательстве не предусмотрено механизмов участия сотрудников в работе советов директоров. Часто российские компании описывают механизмы проведения общих собраний акционеров.
4	Связь между выплатами членам органов управления и результатами.	В международной практике считается необходимым раскрывать как политику, так и фактические размеры вознаграждений членам совета директоров и топ-менеджерам.
5	Процессы управления конфликтом интересов.	Обычно раскрывается информация о наличии в компании кодекса этики, фактические результаты применения кодекса в компании.
6	Процессы определения квалификации и компетентности членов высшего руководящего органа.	Многие компании в соответствии с лучшей практикой публикуют отчет комитета совета директоров по назначениям, в котором, в том числе представлена информация о процессе определения требований к квалификации, балансу компетенций членов Совета.
7	Разработанные внутри организации заявления о миссии или ценностях, кодексы корпоративного поведения и принципы, значимые с точки зрения экономической, экологической и	Как правило, большинство публичных компаний имеют собственный кодекс корпоративного управления, кодекс этики. Однако в данном разделе необходимо также раскрывать информацию о том, как Компания следует требованиям кодекса корпоративного управления, как внедряется кодекс этики.

	социальной результативности.	
8	Процедуры, используемые высшим руководящим органом для надзора за тем, как организация оценивает свои экономическую, экологическую и социальную результативность и управляет ею, включая риски и возможности, а также следование или соответствие международным стандартам, кодексам корпоративного поведения и принципам.	Компании с развитой практикой корпоративного управления регулярно отчитываются о следовании рекомендациям международных кодексов корпоративного управления, а также включают обсуждение вопросов устойчивого развития в ежегодную повестку заседаний совета.
9	Процессы оценки собственной результативности высшим руководящим органом, в частности, в связи с экономическими, экологическими и социальными результатами деятельности организации.	Ежегодное проведение оценки деятельности совета директоров рекомендовано лучшей международной практикой корпоративного управления.

Необходимо отметить, что параметры, указанные в руководстве GRI, не дают исчерпывающего описания существующей в компании системы корпоративного управления. Компании раскрывают намного более обширную информацию о системе корпоративного управления в годовых отчетах. Почему они это делают? Дело в том, что качество корпоративного управления – важный критерий доверия акционеров и инвесторов к эффективности и устойчивости компании в длительной перспективе. Оценивая состав и качество работы Совета директоров и топ-менеджмента компании, качество внутреннего контроля и управления рисками, акционеры и инвесторы, иные заинтересованные лица отвечают для себя на вопрос: «Может ли данная команда, при определенном качестве стратегического управления, соответствующем контроле со стороны Совета директоров, имеющихся процедурах внутреннего контроля, раскрытия информации, обеспечить эффективность деятельности компании в долгосрочной перспективе?» В результате такой оценки они корректируют свои ожидания по оценке стоимости компании. Ниже в диаграмме приведен пример соотношения ключевых показателей компаний с высоким и средним уровнем корпоративного управления (по данным исследований Standard & Poors).

Рис. 2.



Источник: Standard & Poor's CGS, Оценочные коэффициенты - Bloomberg (средние значения за период с января по июль 2009 г.)
Компании с КУ на уровне от 5 до 6: Дальсвязь, МРСК Сибири, Северо-Западный Телеком, РусГидро, СибирьТелеком, ЮТК, ТГК-1, ВолгаТелеком
Компании с КУ на уровне 6 или выше: Разведка Добыча КазМунайГаз, МТС, ОГК-5, Вимм-Билль-Данн.

Некоторые российские компании с развитой системой корпоративного управления, формируют специальные комитеты для координации деятельности в сфере устойчивого развития. Например, в компании «Уралкалий» в декабре 2011 года создан комитет Совета директоров по корпоративной социальной ответственности, члены которого имеют богатый опыт в разработке и осуществлении проектов по устойчивому развитию. Комитет призван совершенствовать практики Компании в сферах промышленной безопасности, охраны труда и охраны окружающей среды, а также социальной деятельности в отношении сотрудников и региона присутствия Компании. Таким образом, благодаря созданию координирующего комитета на уровне Совета директоров, компания создает условия для того, чтобы вопросы устойчивого развития учитывались на всех уровнях управления компании.

Эффективная система взаимодействия с заинтересованными сторонами

При принятии ключевых решений должна учитываться необходимость достижения разумного баланса интересов ключевых заинтересованных участников – «стейкхолдеров». Международные принципы корпоративного управления напрямую указывают на необходимость достижения баланса интересов ключевых заинтересованных сторон. Так, в международных принципах ОЭСР (II.IV) рекомендуется: «Система корпоративного управления должна признавать права заинтересованных сторон, установленные законом или по взаимной договоренности, и поощрять активное сотрудничество между корпорациями и заинтересованными сторонами в создании материальных ценностей и рабочих мест и поддержании жизнеспособности финансово устойчивых предприятии».

Основные аспекты данного принципа:

- права заинтересованных сторон, устанавливаемые законом или по взаимной договоренности, должны соблюдаться;
- в случаях, когда интересы заинтересованной стороны защищены законом, заинтересованные стороны должны иметь возможность получить эффективную защиту в связи с нарушением своих прав;
- необходимо обеспечить возможность выработки механизмов, направленных на участие работников компании с целью повышения эффективности деятельности;
- в тех случаях, когда заинтересованные стороны участвуют в процессе корпоративного управления, они должны иметь доступ к актуальной, полной и достоверной информации на своевременной и регулярной основе;
- заинтересованные стороны, включая работников компании и их представительные органы, должны иметь возможность свободно высказывать совету директоров свою озабоченность по

поводу незаконных или неэтичных действий, причем их права в результате не должны ущемляться;
- система корпоративного управления должна дополняться эффективными законами и нормативными актами в области банкротства, а также эффективным исполнением прав кредиторов.

Российские компании выбирают различные формы взаимодействия с заинтересованными сторонами: диалоги, общественные консультации, круглые столы, специальные программы по взаимодействию с потребителями, персоналом компании и другими стейкхолдерами. Целью таких мероприятий, как правило, является уточнение ожиданий, озабоченности, получение обратной связи от представителей заинтересованных сторон, уточнение наиболее актуальных проблем в области устойчивого развития, на которые может оказывать влияние данная компания.

Опыт проведения таких мероприятий подсказывает, что максимальный эффект достигается тогда, когда в них принимают участие представители высшего руководства организации. В этом случае формируется канал прямого влияния представителей заинтересованных сторон на принятие стратегических решений и выработку ключевых политик компании.

Таким образом, организация, управляемая в соответствии с принципами устойчивого развития, как правило, добивается максимальной интеграции вопросов устойчивого развития в свою стратегию и операционную деятельность, и обладает определенными характеристиками:
- долгосрочное видение и стратегия компании строятся с учетом рисков и возможностей устойчивого развития;
- компания обладает развитой системой корпоративного управления, которое позволяет построить и поддерживать жизнеспособный баланс интересов основных участников корпоративных отношений – акционеров, менеджеров, членов советов директоров, представителей иных заинтересованных сторон – работников и членов их семей, представителей местных сообществ;
- взаимодействуя с заинтересованными сторонами, организация не ограничивается отчетностью, но использует различные каналы и способы получения обратной связи и общения с заинтересованными сторонами, для того, чтобы учесть их ожидания при формировании стратегии и разработке ключевых политик компании;
- компании готовят интегрированную отчетность, в которой вопросы стратегии развития, операционной деятельности, эффективности тесно переплетены с вопросами устойчивого развития.