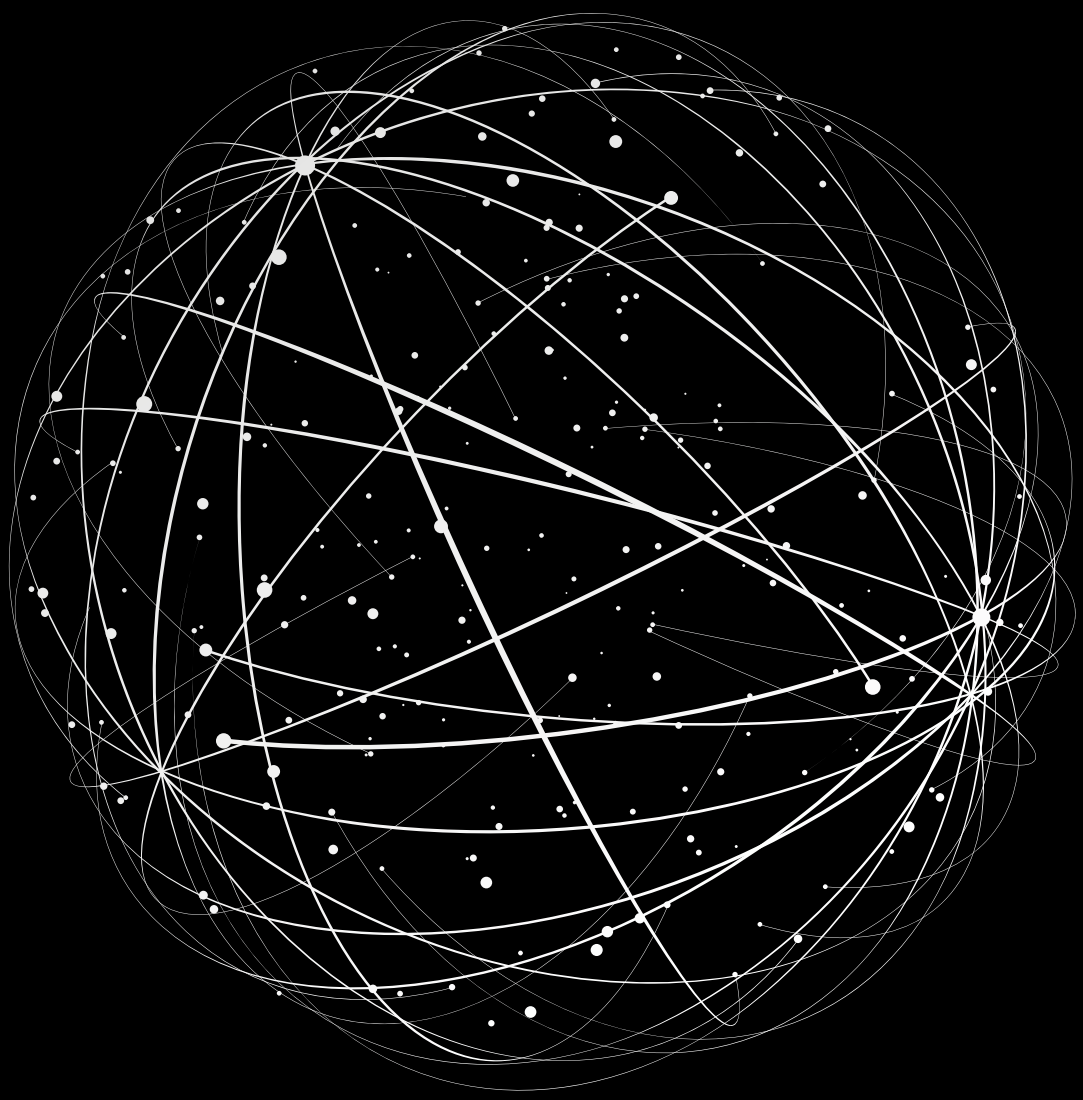
Deloitte.



Основная цель развития до 2030 года: успешный бизнес и стабильное будущее

Взаимосвязь устойчивого развития и долгосрочного коммерческого успеха

Январь 2017 года

Содержание

Предисловие 3
Краткий обзор 7
1. Почему устойчивое развитие важно для бизнеса? 18
2. Основная цель развития до 2030 года: разъяснение концепции 27
3. Опыт ведущих организаций 37
4. Реализация потенциальных преимуществ 47
Выводы 59
Приложение 61
«Делойт»: наша основная цель — добиваться результатов, которыми можно гордиться 63
Примечания 66
Контактная информация 71

Предисловие

Цели в области устойчивого развития, разработанные странами — членами ООН (ЦУР), — это комплексная программа, призванная помочь мировому сообществу в совместной работе над созданием лучшего будущего в период до 2030 года. Коммерческие организации могут внести огромный вклад в дело достижения ЦУР. Причем это принесет пользу не только человечеству в целом, но и самим организациям.

Взаимозависимость стабильного коммерческого успеха организации и ее усилий в сфере обеспечения устойчивого развития становится все более очевидной. Для того чтобы в полной мере воспользоваться преимуществами такой взаимосвязи, прежде всего нужно формализовать ее в рамках основной цели организации. Основная цель должна соотноситься с ЦУР и определять организационную структуру и структуру управления компанией. В своем отчете мы назвали такую цель основной целью развития до 2030 года.

Несмотря на то что многие крупные компании имеют четко выраженную основную цель, лишь четвертая часть из них связывает ее с целями в области устойчивого развития. И уж совсем мало организаций демонстрируют настоящую приверженность своей основной цели.

Пути реализации преимуществ, заложенных в основной цели развития до 2030 года, будут различаться в зависимости от индивидуальной и отраслевой специфики организации. Однако есть и общие, «золотые» правила, которых следует придерживаться: правдивость, правильный баланс и последовательное претворение в жизнь. Под правдивой целью понимается цель, которая воплощается в реальные действия организации. Правильный баланс означает поддержание оптимального соотношения между краткосрочными финансовыми целями и долгосрочными социальными и природоохранными обязательствами организации при одновременном отслеживании и понимании постоянно растущих ожиданий всех заинтересованных лиц. Наконец, правильная основная цель должна претворяться в жизнь последовательно и согласованно и демонстрировать жизнеспособность в свете последующих корпоративных изменений.

> «Для того чтобы в полной мере воспользоваться преимуществами такой взаимосвязи, прежде всего нужно формализовать ее в рамках основной общей цели организации. Основная цель должна соотноситься с целями в области устойчивого развития и определять организационную структуру и структуру управления компанией».

Разрабатывать или не разрабатывать основную цель развития на период до 2030 года — это индивидуальный выбор каждой организации, причем выбор, который повлечет за собой множество последствий. Однако все чаще наличие у компании основной цели воспринимается как необходимое условие создания долгосрочных преимуществ как для сторон, непосредственно заинтересованных в деятельности организации, так и для общества в целом.

Основная цель работает как на благо отдельных организаций, так и на общемировое благо.

Дэвид Круикшанк
Председатель Совета директоров компании «Делойт Туш Томацу Лимитед»

Взаимосвязь устойчивого развития и долгосрочного коммерческого успеха. Приверженность принципам устойчивого развития

Приверженность принципам устойчивого развития имеет важнейшее значение не только для бизнеса, но для всего мирового сообщества

Ориентированность на устойчивое развитие

Сегодня существует острая необходимость в поиске более устойчивого пути развития для общества в целом. Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года, принятая странами — членами ООН, содержит 17 целей, призванных служить ориентирами на пути к достижению более безопасного будущего для всех нас. В этой связи огромную роль будут играть коммерческие организации, к которым обращаются за содействием как правительства, так и граждане различных стран.

Стремление к устойчивому развитию и долгосрочный коммерческий успех не противоречат друг другу

Долгосрочный коммерческий успех

Приносить пользу обществу не обязательно означает необходимость жертвовать прибылью. Те организации, которые демонстрируют искреннюю приверженность концепции устойчивого развития, добиваются лучших финансовых результатов, чем их конкуренты.

Устойчивое развитие и коммерческий успех не просто не противоречат друг другу. Это взаимозависимые направления: реализация компанией принципов устойчивого развития отвечает интересам всех ее заинтересованных сторон.

01. Сотрудники. Организации, демонстрирующие стремление к обеспечению устойчивого развития, имеют больше возможностей привлечь и удержать высококвалифицированных специалистов.

02. Потребители. Потребители активно выбирают те бренды, которые у них прочно ассоциируются с деятельностью на благо общества в целом.

03. Партнеры. Ориентация на устойчивое развитие может обеспечить финансовые и нефинансовые выгоды местным сообществам, поставщикам и прочим партнерам организации.

04. Регуляторы. Стремление к устойчивому развитию позволяет вести более конструктивный диалог с регуляторами, а принципы устойчивого развития все чаще закрепляются в законодательстве.

05. Инвесторы. Инвесторы начинают осознавать преимущества, которые дает переход на устойчивое развитие.

На фоне цифровизации экономики и социальной сферы различных стран необходимость признать существование указанной взаимосвязи становится еще более очевидной.

06. Прозрачность деятельности. Процесс отслеживания и подготовки отчета о положительном или отрицательном влиянии деятельности организации становится более простым.

07. Взаимодействие с заинтересованными сторонами. Возможность общения в Интернете меняет поведение потребителей, что влечет за собой радикальное преобразование модели взаимодействия с ключевыми заинтересованными сторонами.

08. «Индивидуальность» организации. Стремительные технологические изменения дестабилизируют устоявшиеся бизнес-стратегии и модели, вызывая необходимость поиска более устойчивой основы для реализации корпоративных принципов.

Такой взаимозависимости не может отводиться второстепенно значение. Она должна лечь в основу хозяйственной деятельности организации и стать неотъемлемой составляющей ее основной цели.

Основная цель развития до 2030 года

Для того чтобы извлечь максимальную пользу из взаимозависимости устойчивого развития и экономических выгод, необходимо четко определить общую основную цель организации в контексте ЦУР, а затем опираться на нее при формировании стратегических задач и корпоративной культуры.

При этом компании должны интегрировать основную цель во все свои бизнес-процессы и по-настоящему стремиться к ее реализации.

Ориентированность на устойчивое развитие

Приверженность принципам устойчивого развития имеет важнейшее значение не только для бизнеса, но и для всего мирового сообщества.

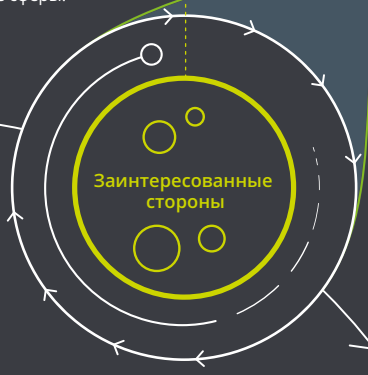
01. Сотрудники
02. Потребители
03. Партнеры
04. Регуляторы
05. Инвесторы

Ответственное развитие бизнеса отвечает потребностям всех заинтересованных сторон. Это взаимозависимые сферы.

Цифровые «катализаторы»

06. Прозрачность деятельности
07. Взаимодействие с заинтересованными сторонами
08. «Индивидуальность» организации

На фоне цифровизации экономики и социальной сферы различных стран необходимость признания существования указанной взаимосвязи становится еще более очевидной.



Такой взаимозависимости не может отводиться второстепенно значение. Она должна лечь в основу хозяйственной деятельности организации и стать неотъемлемой составляющей ее основной цели.

Компании должны интегрировать основную цель во все свои бизнес-процессы и по-настоящему стремиться к ее реализации.

Долгосрочный коммерческий успех

Ориентированность на устойчивое развитие не препятствует получению долгосрочных экономических выгод.

Стратегия развития и операционная модель

Основная цель развития до 2030 года служит ориентиром при принятии деловых решений высшим руководством и определении направления и стратегии развития бизнеса. Необходимо проследить за тем, чтобы операционная модель организации согласовывалась с ее основной целью.

Корпоративная культура и ценности

Основная цель развития до 2030 года служит для организации своего рода «моральным компасом», который указывает направление развития ее культуры, ценностей и является мерилом поведения отдельных сотрудников и коллектива в целом.

Продвижение бренда и взаимодействие с ключевыми заинтересованными сторонами

Основная цель развития до 2030 года создает реальную основу для взаимодействия с ключевыми заинтересованными сторонами и будет оказывать значительное влияние на это взаимодействие.

Краткий обзор

Сегодня существует острая необходимость в поиске более сбалансированного пути развития для мирового сообщества в целом.

В 2015 году произошло два примечательных события, ознаменовавших существенные изменения, происходящие в сфере международного сотрудничества. Во-первых, в рамках **21-ой Парижской Конференции Рамочной конвенции ООН об изменениях климата** мировые лидеры согласовали условия подписания всеобщего обязательного соглашения по вопросам изменения климата, с тем чтобы ограничить рост общемировой температуры к концу столетия отметкой ниже 2°C. Во-вторых, всего за несколько недель до этого в штаб-квартире ООН в Нью-Йорке лидеры государств взяли на себя другое обязательство: не только стремиться к предотвращению климатических изменений, но и установить совместные, согласованные и реально достижимые цели, касающиеся нашего общего будущего и будущего всей планеты. Эти цели получили название **«Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года»**[2].

Указанный документ содержит **17 целей в области устойчивого развития (ЦУР),** требующих срочных совместных действий. Несмотря на значительный прогресс, слишком многие люди по всему миру все еще страдают от нищеты, голода, нехватки воды, безработицы и неравенства. Масштаб негативных последствий климатических изменений также продолжает увеличиваться. По данным международного исследовательского проекта Social Progress Imperative, текущие глобальные тенденции указывают на то, что мы пока очень далеки от реализации целей в области обеспечения устойчивого развития до 2030 года[3].

«Новая повестка дня представляет собой обязательство, которое лидеры стран-членов берут на себя перед всем человечеством. Это программа действий на благо человечества, поскольку мы стремимся к ликвидации нищеты во всех ее формах, а также на благо всей планеты как нашего общего дома».

Пан Ги Мун, бывший Генеральный секретарь ООН[1]

Коммерческим организациям предстоит сыграть важную роль. Для того чтобы эффективно преодолеть эти глобальные проблемы, в их решении должны участвовать все члены общества. Очевидно, что чрезвычайно важную роль в этом процессе будут играть коммерческие организации, которые участвуют в формировании доходов как государства, так и отдельных граждан, предлагая свои продукты и услуги и оказывая влияние на развитие общества в целом. Масштаб этого влияния вкупе с подозрениями широкой общественности в том, что реальные приоритеты коммерческих организаций намного ограниченней тех, о которых они заявляют, говорят о том, что бизнесу необходимо наращивать долю своего участия в данном процессе.

Устойчивое развитие и коммерческий успех — взаимозависимые факторы.
Для организации действовать на благо общества — значит не просто поступать правильно с точки зрения бизнес-этики, но и приносить пользу своему бизнесу. Существует множество доказательств того, что организация может добиться большего коммерческого успеха и более устойчивого развития в долгосрочной перспективе, если будет ставить перед собой более глобальные цели, учитывающие социальные, экономические или экологические факторы (так называемое «устойчивое развитие»). Согласно определению ООН устойчивое развитие — это «развитие общества, при котором удовлетворение потребностей осуществляется без ущерба для будущих поколений».

По статистике, компании, которые искренне стремятся к устойчивому развитию и работают в этом направлении, воодушевляя заинтересованные стороны и налаживая с ними более эффективное взаимодействие **(включая сотрудников, потребителей, партнеров, регуляторов и инвесторов)**, становятся лидерами рынка.

Сегодня соответствовать ожиданиям сотрудников становится еще труднее, чем когда-либо, а потому компании, которые строят свои бизнес-стратегии с учетом социальных, экологических или экономических аспектов, имеют больше шансов привлечь и удержать высококвалифицированных **специалистов. Потребители** же будут активно выбирать те бренды, которым доверяют, а вера в положительный вклад компании в достижение всеобщего блага — это важная составляющая такого доверия.

Если компании и различные заинтересованные группы объединены общими ценностями, то деловое **сотрудничество** между ними крепнет и становится взаимовыгодным. Кроме того, организации, которые выбирают путь устойчивого развития, способны выстраивать более продуктивный диалог с **регуляторами** и вносить вклад в развитие отраслей, в которых они работают. Наконец, современные **инвесторы** все больше ценят преимущества, которые дает нацеленность на устойчивое развитие, и ее влияние на доходность и риски компаний.

«Основная цель организации должна давать ответ на важнейшие вопросы: «кто мы?» и «зачем, помимо получения прибыли, мы существуем?» в форме набора четко выраженных основополагающих убеждений. Однако основная цель — это не просто пустые слова. Она должна определять действия компании и ее стратегию вне зависимости от смены руководства, а также должна пройти проверку временем».

Пунит Ренжен, главный исполнительный директор международной сети «Делойт»

«Все компании нуждаются в определении основной цели, и руководители понимают это. Почему же столь немногие компании по-настоящему стремятся к реализации своей основной цели?»

Развитие цифровых технологий требует от компаний скорейшего признания прямой связи между социально значимой деятельностью и долгосрочным коммерческим успехом

С приходом цифровой эпохи осознание связи между стремлением организации к устойчивому развитию и ее коммерческим успехом стало еще более важным.

Деятельность компаний обретает большую **прозрачность** и проще поддается количественной оценке. Отслеживать положительное или отрицательное влияние деятельности организации и сообщать о нем теперь стало легче, что отражается на стоимости компании. Данные, которые компания получает сегодня, будут использоваться в будущем, оказывая как положительное, так и отрицательное влияние на ее бизнес.

Кроме того, цифровые технологии продолжают менять механизмы **взаимодействия** организаций с заинтересованными сторонами. Поскольку потребители все чаще основывают свой выбор на сравнении компании с конкурентами, информация, размещаемая в Интернете, обретает все большее значение.

Проведение маркетинговых кампаний с использованием цифровых инструментов создает как новые возможности, так и новые риски. Учитывая процессы демократизации и распространения знаний, а также мгновенность и минимум усилий, которые сегодня требуются для того, чтобы составить мнение, организации должны тщательно продумывать то, как они представляют информацию о своем вкладе в решение мировых проблем.

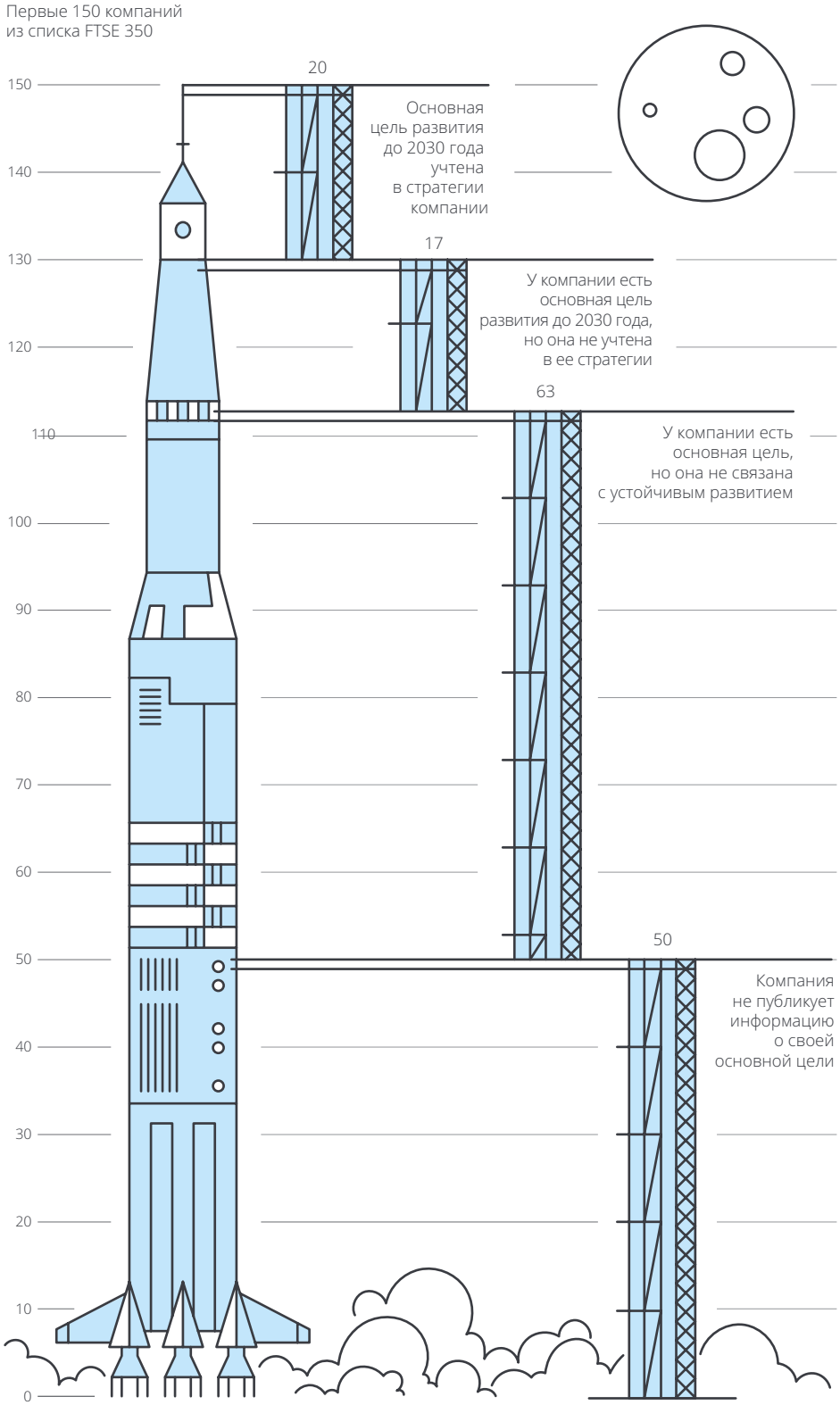
К тому же все компании сегодня вынуждены стремительно меняться вслед за изменением технологий, которые ведут к дестабилизации устоявшихся корпоративных моделей и стратегий. В результате они вынуждены переосмысливать факторы своей **индивидуальности**, чтобы пройти испытание временем. Выстраивание отношений с широкой общественностью может помочь компании сохранить свою уникальность даже в случае краткосрочных изменений в планах и стратегии.

Компании могут получить преимущества от этой взаимозависимости, разработав основную цель развития до 2030 года

Учитывая растущую взаимозависимость деятельности организаций на благо общества и их долговременного коммерческого успеха, сегодня они должны более четко и открыто говорить о том, какой вклад вносят в общественное развитие. Причем этот вклад не может быть «побочным продуктом» бизнес-модели. Он должен быть движущим фактором, который помогает компании выстроить свою стратегию, культуру и порядок взаимодействия с заинтересованными сторонами. Такой вклад должен отражать то, как организация видит себя и основополагающую цель своей деятельности, и должен составлять глубинную суть любых ее заявлений о смысле своего существования.

Формулируя общую цель, которая охватывает **стратегию и операционную модель**, а также **культуру, ценности и механизмы продвижения бренда и взаимодействия с заинтересованными сторонами,** организация может внести свой вклад в решение экономических, социальных и экологических проблем, стоящих перед всем человечеством, и одновременно преодолеть растущие сложности, связанные с достижением коммерческого успеха в долгосрочной перспективе.

Для того чтобы использовать все преимущества взаимозависимости устойчивого развития и экономических выгод, компания должна четко обозначить свою основную цель, согласованную с ЦУР ООН, и ориентироваться на эту цель при формировании своей хозяйственной деятельности и корпоративной культуры. Мы назвали эту цель основной целью развития до 2030 года.



Лишь немногие организации задействуют те возможности, которые дает основная цель развития до 2030 года.
Однако многие из них уже начинают обращать внимание на данный вопрос. Руководство различных компаний осознает существование разрыва между своими потенциальными возможностями и текущими действиями. Проведенный «Делойтом» опрос, посвященный основной цели развития организаций, показал: большинство респондентов понимают, что их компании прикладывают недостаточно усилий для выработки единой для всей организации основной цели, которая учитывала бы интересы всех заинтересованных сторон[4].

Председатель Совета директоров компании «Делойт», Великобритания Ник Оуэн отмечает, что три четверти руководителей различных организаций, с которыми он разговаривал на эту тему, выразили некоторую обеспокоенность по этому поводу вне зависимости от того, с чего, собственно, начался разговор.

Вместе с тем проведенный нами анализ показывает, что существует явное несоответствие между уровнем интереса к данному вопросу и объемом фактических усилий, направленных на реализацию основной цели развития на период до 2030 года.

Обсуждения, организованные с представителями крупных и малых предприятий (как публичных, так и частных), а также исследование, проведенное среди 150 ведущих компаний из списка FTSE 350, выявили целый ряд важных проблем, с которыми сталкиваются компании при реализации своей основной цели. Несмотря на то что две трети крупных компаний сформулировали свою основную цель, лишь четверть из них непосредственно связывает ее с реализацией задач социального, экологического или общеэкономического характера. И только половина организаций, связывающих свою основную цель с устойчивым развитием, прямо говорят об этом в своих бизнес-стратегиях.

Существует настоятельная необходимость в формулировании основной цели, и руководители компаний признают это. Почему же так мало компаний реализует собственную основную цель?

Почему так мало компаний реализует собственную основную цель?

Треть компаний не имеют четко выраженной основной цели:

Иметь основную цель важно для всех компаний вне зависимости от их величины. Объединив различные бизнес-подразделения вокруг единого идеологического стержня, можно добиться их слаженной работы в рамках достижения общей стратегической цели, а также расширить взаимодействие с заинтересованными сторонами, привлечь и удержать квалифицированных специалистов.

Каждая компания имеет собственную, неповторимую цель, которая объясняет, во имя чего компания существует. О преимуществах, которые дает формулирование основной цели, уже не раз писали, и их признает все больше и больше компаний. Основная цель — это то, что отличает организацию от конкурентов и в чем она может черпать вдохновение при взаимодействии с заинтересованными сторонами.

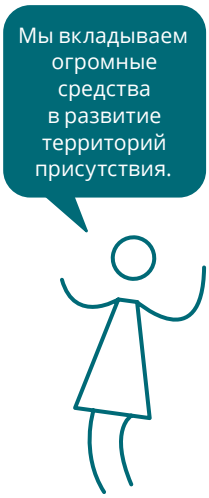
Три четверти компаний не связывают свою основную цель с целями в области устойчивого развития:

Наше исследование показывает, что компании, которые понимают взаимосвязь устойчивого развития и коммерческого успеха, показывают более высокие финансовые результаты в долгосрочной перспективе. Основная цель — это то, от чего организация может отталкиваться при взаимодействии со всеми своими заинтересованными сторонами: от сотрудников до потребителей и инвесторов.

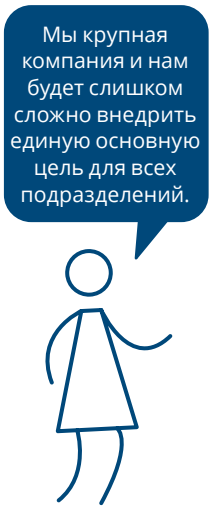
С помощью основной цели любая компания может обеспечить максимальные выгоды как для своих акционеров, так и для прочих лиц и групп, заинтересованных в ее деятельности. В частности, основная цель — это важнейший инструмент, позволяющий действовать на опережение при взаимодействии с регуляторами, а также привлекать и удерживать квалифицированных специалистов.

Абсолютное большинство организаций считает, что они и без того вносят свой вклад в развитие общества, экономики и охрану окружающей среды:

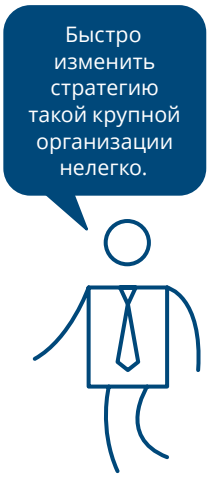
Если курс на устойчивое развитие, выраженный в форме основной цели, не составляет глубинную суть деятельности организации, это означает, что ее вклад в развитие общества минимален. Соответственно, влияние ее деятельности на различные сферы снижается, и создаются риски для успеха организации в будущем.



Компании считают, что разработка единой для всей организации цели — трудная задача:



Компании не могут позволить себе отрицать всю важность наличия основной цели. Для того чтобы приоритизировать какие-либо направления своей деятельности, можно использовать различные модели и инструменты. Перед тем как внедрить единую основную цель в рамках всей организации, можно сначала продемонстрировать ее преимущества на примере эталонных проектов.



Несмотря на указанные сложности наше исследование показало, что большое число организаций реализуют основную цель развития на период до 2030 года, включая следующие компании:

Lloyds Group
«Содействовать процветанию Великобритании».

Pearson
«Помогать людям добиваться успехов в жизни посредством обучения».

Unilever
«Сделать устойчивое развитие нормой жизни для всех и каждого».

Johnson Matthey
«Разработка технологий устойчивого развития для настоящего и будущего».

BT Group
«Использовать силу телекоммуникаций для построения более совершенного мира».

Reckitt Benckiser Group
«Делать мир лучше, предоставляя инновационные решения для укрепления здоровья людей и создания счастливой семьи».

Как компании могут внедрить в свою работу основную цель развития до 2030 года

Для того чтобы компания могла оптимизировать получаемую коммерческую выгоду и свое влияние на развитие общества, ее основная цель развития на период до 2030 года должна стать основой ее деятельности. Такую цель можно внедрить следующими способами:

01. Во-первых, нужно **вдохновить** на выполнение этой задачи всю организацию. Формулирование общей основной цели всегда приносит выгоды, однако трудности и возможности развития, возникающие перед различными компаниями, неодинаковы. Поэтому разъяснение того, как основная цель развития на период до 2030 года помогает справиться с трудностями или реализовать возможности, может стать толчком к переменам. Руководители могут определить приоритетные для своей компании направления развития путем анализа рынка, конкурентов и проведения встреч с представителями заинтересованных сторон, с тем чтобы четко понять, каковы устремления компании, что поможет сформулировать ее цель и станет стимулом к необходимым изменениям.

02. Процесс разработки основной цели чаще всего подразумевает, что компания должна **сформулировать** ее своими силами, а не привнести извне. Размышляя над этой задачей, руководство может выработать девиз, который будет отражать взаимосвязь ЦУР и вклада организации в развитие общества. Основная цель развития на период до 2030 года должна соотноситься с бизнес-моделью организации и нести качественно новые, четкие и вдохновляющие идеи. Затем такой лозунг можно проработать более детально, чтобы в полной мере раскрыть ключевую идею.

03. Для того чтобы вносить значимый вклад в обеспечение устойчивого развития, организация должна **интегрировать** свою основную цель во все бизнес-процессы и опираться на нее при построении своей бизнес-стратегии, операционной модели, корпоративной культуры и ценностей, продвижении бренда и взаимодействии с заинтересованными сторонами. Это подразумевает не преобразование, но определение небольшого круга важнейших решений и процессов, связанных с принятием решений, и последующее воздействие на эти решения и процессы.

04. Организация должна **демонстрировать** приверженность своей основной цели путем реализации бизнес-проектов и инициатив, направленных на вовлечение заинтересованных сторон. Такие проекты и программы могут использоваться для наглядной демонстрации выгод, которые дает следование единой основной цели, что будет способствовать ее распространению на другие сферы деятельности организации.

05. Результаты реализации основной цели необходимо **оценивать**, отслеживать и публиковать, что обеспечит необходимую подотчетность и непрерывное совершенствование. Это поможет заинтересованным сторонам сосредоточить внимание на долгосрочных задачах организации, которые отражает ее основная цель.

Конкретные пути реализации преимуществ, которые дает внедрение основной цели развития на период до 2030 года, будут различаться в зависимости от индивидуальной и отраслевой специфики организации. Однако есть и общие, «золотые» правила, которых следует придерживаться.

- **Правдивость.** Основная цель организации должна выражаться в ее деятельности. Ведь заинтересованные стороны поверят в правдивость цели только в том случае, если компания активно работает над ее достижением.
- **Правильный баланс.** Для того чтобы обеспечить максимальную пользу от внедрения основной цели развития на период до 2030 года, необходимо верно балансировать усилия, направленные на выполнение долгосрочных и краткосрочных планов, и в то же время соблюдать оптимальное соотношение между стремлением к получению краткосрочной финансовой выгоды и решением прочих задач, более четко согласующихся с задачей достижения устойчивого развития.
- **Последовательный подход.** Наконец, основная цель должна выдерживать проверку временем в случае изменений в стратегии и составе руководства организации.

Успешно сформулировав собственную основную цель, мы понимаем, с чем сталкиваются другие организации на пути к ней

Нам известно, что в ряде случаев руководство успешно демонстрирует, что действия организации на благо всего общества приводят к созданию долгосрочных выгод для всех ее заинтересованных сторон. Проведенный «Делойтом» анализ рынка показывает, что многие компании уже делают первые шаги на пути к реализации своей основной цели, но большинству из них (если не сказать, практически всем) еще многое предстоит сделать. Мы поставили перед собой цель — добиваться результатов для наших клиентов, сотрудников и общества в целом, которыми мы можем гордиться. Помогать клиентам сформулировать и реализовать их собственную основную цель — это одна из наших задач. Несмотря на то что не все компании в полной мере реализуют свою основную цель развития на период до 2030 года, их опыт в любом случае будет полезен другим. Ниже приведены четыре примера, каждый из которых по-своему поучителен.

Deloitte.

«Добиваться результатов, которыми можно гордиться»

Мы поставили перед собой цель **добиваться результатов для наших клиентов, сотрудников и общества в целом, которыми мы можем гордиться** и помогать нашим клиентам в формулировании и реализации их собственной основной цели. В последнем выпуске отчета «Делойта» в области корпоративной ответственности, опубликованном в октябре 2016 года, приводится ряд примеров, показывающих, как мы добиваемся результатов, которыми можем гордиться.

Три года назад мы приступили к **выработке** собственной основной цели с помощью опроса, в котором приняли участие 20 тыс. сотрудников фирм-участников «Делойта» из 127 стран. С тех пор мы работаем над тем, чтобы **интегрировать** свою основную цель в деятельность международной сети «Делойт».

В настоящее время мы принимаем меры по реализации ключевых инициатив, которые помогут нам **продемонстрировать** приверженность своей основной цели. Например, компания «Делойт», США совместно с Управлением ООН по обслуживанию проектов (UNOPS) реализовала инициативу в области социально-ориентированных инвестиций. Эта инициатива направлена на помощь сообществу инвесторов в устранении пробелов в финансировании проектов по созданию удобной социальной инфраструктуры, а также на стимулирование социальных инвестиций и, в конечном итоге, достижение ЦУР.

Мы позиционируем себя как социально ответственный бизнес, мотивированный нашей основной целью. И не только потому, что это правильно с моральной точки зрения, но и потому, что это необходимо для обеспечения успеха «Делойта» в будущем.

HITACHI

«Способствовать формированию благополучного общества, разрабатывая лучшие продукты и технологические решения»

В 2009 году компания Hitachi понесла финансовые потери, что привело к масштабным преобразованиям. Компания решила проанализировать свой бизнес, начиная от истоков, и **переосмыслить** свою основную цель. В результате проведенной работы Hitachi взяла курс на социальные инновации, которые сегодня составляют основу ее деятельности и предполагают комплексное использование продуктов, услуг, информационных и операционных систем для решения социальных задач.

Интеграция разработанной концепции в деятельность организации позволила изменить ее структуру: семь бизнес-единиц, привязанных к конкретным функциям (одной из которых была ИТ-служба), были преобразованы в 12 бизнес-единиц, всецело ориентированных на обслуживание клиентов, (каждая из которых в своей работе опирается на ИТ-службу). Это расширило возможности Hitachi по внедрению инноваций и более адресному решению проблем общества.

Новое мышление компания **продемонстрировала**, например, в Великобритании, где она совместно с Государственной службой здравоохранения (NHS) реализует проект по разработке виртуального сервиса, направленного на снижение заболеваемости сахарным диабетом. Пилотное тестирование продукта уже ведется в г. Солфорд (Англия).

«Наша миссия или, иными словами, предназначение нашей организации была определена ее создателем еще 105 лет назад. Однако она актуальна и сегодня и действительно помогает объединять людей».

«Обеспечивать уверенность в завтрашнем дне»

Ассоциация GSMA представляет интересы почти 800 мобильных операторов по всему миру. Будучи объединением отраслевого значения, GSMA **сформулировала** свою основную цель следующим образом: «Обеспечивать уверенность в завтрашнем дне».

В последнее время GSMA и организации, входящие в ее состав, работали над определением конкретных действий, которые доказали бы их приверженность этой цели. В результате была достигнута договоренность о том, что компании отрасли возьмут на себя обязательство содействовать реализации целей в области устойчивого развития, разработанных ООН. Это стремление было отражено в документе «Отчет в сфере социальной ответственности мобильной отрасли за 2016 год: достижение целей в области устойчивого развития». В этом новаторском исследовании оценивается вклад операторов мобильной связи в дело достижения ЦУР. В отчете также представлены эталонные показатели на период до 2030 года, которые будут служить ориентиром при дальнейшей оценке результатов развития отрасли. В настоящее время GSMA ведет разработку набора детальных мер, с тем чтобы ускорить достижение указанных целей.

Ассоциация уже сегодня **демонстрирует** реальные действия, направленные на достижение своей основной цели. Так, GSMA реализовала свыше 100 различных инициатив в рамках своей программы «Мобильные технологии как путь к развитию». Одна из этих инициатив называется «Регламент взаимодействия в гуманитарной сфере» (Humanitarian Connectivity Charter) и направлена на оказание содействия компаниям — операторам мобильных сетей в повышении их готовности и устойчивости перед лицом стихийных бедствий и антропогенных катастроф.

«Повышать качество жизни с помощью морепродуктов»

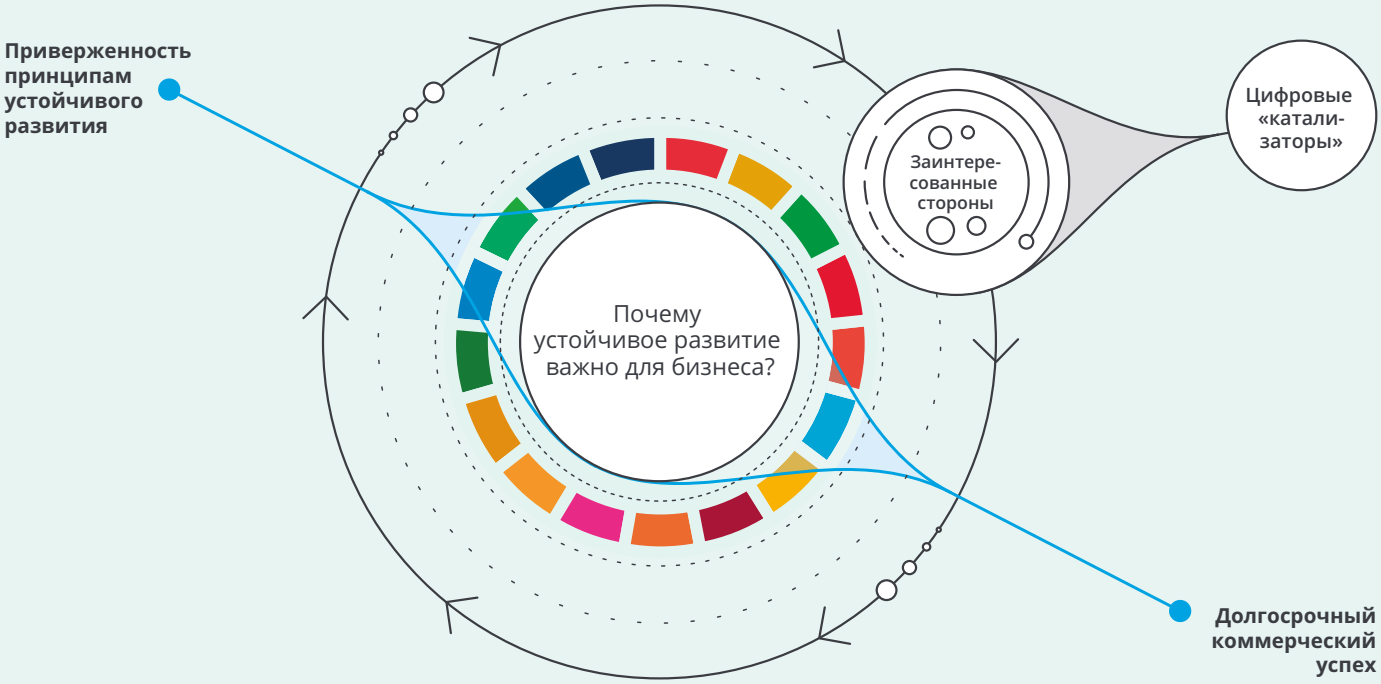
Компания New England Seafood — ведущий поставщик свежей и замороженной рыбы и морепродуктов премиум-класса в Великобритании, который придерживается принципов устойчивого развития. Полтора года назад компания приступила к осмыслению своей основной цели и пришла к пониманию того, что основная цель — это что-то, что уже является неотъемлемой частью ее деятельности — нужно лишь **сформулировать** и четко выразить ее на уровне руководства.

Компания уже **интегрировала** основную цель в свою цепочку поставок. Первоочередные приоритеты New England Seafood — бережное отношение к окружающей среде, природным ресурсам и людям — отражают ее стремление к обеспечению высокого качества своей продукции. Самая сложная задача для поставщика морепродуктов — это вклад в устойчивое развитие. Однако New England Seafood сегодня лидирует в этом направлении. Компания стала первым производителем морепродуктов, который ввел позицию директора по корпоративной социальной ответственности. Отказ от использования коммерческих возможностей, противоречащих внутрикорпоративным стандартам, дает свои преимущества, поскольку позволяет сотрудничать с теми клиентами, которые придерживаются таких же строгих норм.

«Существует несоответствие между тем, чего на самом деле хотят инвесторы и тем, чего они хотят по мнению компаний. Инвесторы будут проявлять долгосрочный интерес к акциям компании, если та имеет свое видение, потому что это дает им основания верить в компанию, так же как это дает основания верить в нее ее сотрудникам и клиентам».

Дэн Ахерн, генеральный директор

1. Почему устойчивое развитие важно для бизнеса?



Сегодня существует острая необходимость в поиске более устойчивого пути развития для мирового сообщества в целом. Цели в области устойчивого развития (ЦУР), разработанные странами — членами ООН, представляют собой первую в мировой истории комплексную согласованную программу, призванную помочь в решении основных социальных, экологических и экономических проблем человечества. Несмотря на целый ряд важнейших достижений в этой сфере, перед мировым сообществом по-прежнему стоит множество различных серьезных проблем.

Продолжается рост неравенства как между гражданами одной страны, так и между гражданами различных стран. Около 800 млн людей все еще живут в условиях крайней нищеты и страдают от голода. Сохраняется и гендерное неравенство. Приблизительно 946 млн людей по-прежнему справляют естественные потребности под открытым небом. Неблагоприятные последствия изменений климата продолжают расти. Все больше людей вынуждено покидать свои дома в связи со стихийными бедствиями. 40% населения мира испытывает нехватку воды, и эта цифра продолжает расти[5].

Между тем прогресс в этой сфере идет медленными темпами. Опираясь на данные Индекса социального благополучия (Social Progress Index), эксперты прогнозируют, что при сохранении текущих тенденций уровень благополучия человечества к 2030 году возрастет весьма незначительно[6].

17 целей в области устойчивого развития представляют собой общую, совместно реализуемую программу, предусматривающую принятие срочных системных мер. Учитывая, что в работе над достижением указанных целей принимают участие правительства различных стран, важную роль в этом процессе будет играть гражданское общество и коммерческие организации, которые должны будут применить творческий подход и инновации для решения проблем, с которыми мы сталкиваемся как общество и как биологический вид.

«В стремлении к достижению глобальных целей нельзя полагаться лишь на экономический рост — привычная модель ведения бизнеса не сработает. Участники различных секторов экономики должны осознать роль, которую они могут сыграть в устранении препятствий к достижению социального прогресса и работать совместно над созиданием более благополучного общества».

***Социальный прогресс в 2030 году,* выводы «Делойта»[7]**

Коммерческим организациям предстоит сыграть важную роль

«Глобальные цели ООН дают правительствам и гражданскому обществу всего мира историческую возможность объединиться для того, чтобы добиться реальных перемен к 2030 году. Будучи единым обществом, мы должны задействовать нужные связи, то есть объединить нормотворческие возможности, которыми располагают правительства, с мобилизующими способностями гражданского общества и ресурсами коммерческих организаций, с тем чтобы более эффективно выявлять и преодолевать препятствия на пути к социальному прогрессу. Необходимо совместно определить масштаб и обеспечить разработку решений, которые помогут улучшить благосостояние общества и помочь ему достичь сбалансированного экономического роста».

Дэвид Круикшанк, председатель Совета директоров «Делойт Туш Томацу Лимитед» [8]

Несмотря на то что в процессе обеспечения устойчивого развития должны участвовать все элементы общества, коммерческим организациям принадлежит в нем особо важная роль. В частности, они вносят неоценимый вклад в повышение благосостояния общества и его отдельных представителей, помогают решать проблемы человечества с помощью своих продуктов и услуг и в результате своей деятельности существенно влияют на состояние окружающей среды. Роль коммерческих организаций в формировании будущего человечества поистине огромна.

В условиях дефицита ресурсов в современном мире компаниям необходимо помогать обществу решать экологические проблемы, а не усугублять их. Согласно проведенному «Делойтом» исследованию на тему глобализации, 72% руководителей компаний из развивающихся стран считают, что снижение отрицательного воздействия на окружающую среду — это чрезвычайно важная/очень важная задача для их компании, которая представляется им более важной, чем любой другой вопрос социального характера[9].

Диаграмма 2. Цели в области устойчивого развития[7]

«Делойт» поддерживает цели ООН в области устойчивого развития

Приведем лишь один пример.

Цель компании Patagonia Provisions — производство продуктов, приносящих пользу окружающей среде. В настоящее время компания сотрудничает с разработчиками из компании Kerzna, которая применяет альтернативные методы выращивания зерновых культур с использованием регенеративных практик (корневая система растений используется для борьбы с эрозией почв)[10].

Благодаря применению инноваций коммерческие организации помогают в решении некоторых сложнейших задач, связанных с устойчивым развитием. Новые технологии и методы помогают найти решение серьезных проблем, будь то снижение выбросов путем повышения эффективности функционирования оборудования или предоставление безопасных источников света детям в развивающихся странах, чтобы они могли заниматься по вечерам[11].

Большинство людей по всему миру проведут большую часть своей взрослой жизни на работе[12]. Учитывая, что коммерческие организации играют столь важную роль в жизни каждого отдельного человека, методы их работы определяют не только здоровье и безопасность людей, но и их благополучие в целом.

Если человек работает с энтузиазмом и получает удовлетворение от того, чем занимается, то качество его жизни повышается[13]. И в самом деле, выбор кадровых ресурсов оказывает наиболее заметное влияние на общество.

Многие обозреватели связывают голоса за выход из Евросоюза и симпатии по отношению к Дональду Трампу с общественным недовольством, которое отчасти вызвано политикой международных компаний, переводящих свои операции за рубеж, что отрицательно сказывается на занятости и благополучии населения собственной страны[14].

Если говорить о финансовых вопросах, то коммерческие организации приносят пользу как стране в целом (уплачивая налоги), так и отдельным ее гражданам (обеспечивая им финансовую независимость)[15]. В Великобритании налог на прибыль организаций обеспечивает 10% от общего объема ежегодных налоговых поступлений, что позволяет финансировать такие направления, как здравоохранение, образование и развитие инфраструктуры[16].

Принимая правильные решения, коммерческие организации могут вносить решающий вклад в достижение целей в области устойчивого развития на период до 2030 года.

Устойчивое развитие и коммерческий успех взаимозависимы. Стабильный вклад в развитие общества не только приносит пользу человечеству, но и создает выгоды для самой компании. ЦУР и связанные с ними цели компаний создают огромные возможности для развития бизнеса. В Международном отчете о глобальных возможностях, подготовленном ООН, приводятся конкретные рекомендации для компаний по достижению поставленных целей. В последнем выпуске отчета в качестве наиболее выгодного для общества и перспективного для бизнеса направления называются технологии «умного» сельского хозяйства[17].

Компания Newmont Mining Corporation разрабатывает золотые рудники в Гане. В своем стремлении снизить заболеваемость малярией среди сотрудников, подрядчиков и местных жителей, компания объединила усилия с Министерством здравоохранения страны и в результате получила награду от Международной бизнес-коалиции в категории «Лучшие условия труда»[18].

Для достижения успеха компании должны стараться обеспечивать устойчивое развитие территорий, на которых они ведут свою деятельность.

«Я полагаю, что настал поворотный момент для всей отрасли: скоро компании будут оценивать не только по показателям роста и выручки, но и исходя из этических соображений».

Барри Паркин, международный директор по устойчивому развитию, компания Mars Incorporated[26]

Без квалифицированных специалистов, стабильных местных сообществ и благоприятной для человека среды компании попросту не смогут функционировать. Технологии экологически рационального и социально ответственного производства также могут помочь компаниям подготовиться к долгосрочному сценарию развития событий, при котором возможен дефицит ресурсов. 75% опрошенных компаний считают, что нехватка ресурсов может пагубно отразиться на их деятельности уже в ближайшем будущем[19].

В разнообразных публикациях на эту тему часто говорится о том, что стремление творить добро — это фактор, обеспечивающий конкурентное преимущество в среднесрочной и долгосрочной перспективе. В своей эпохальной работе «Built to Last», опубликованной в 1994 году, Джим Коллинс и Перри Поррас говорят о том, что в период между 1926 и 1990 годами группы компаний, которые задались целью не просто получать доход, но приносить пользу обществу, получила акционерную доходность в шесть раз большую, чем их конкуренты, ориентированные лишь на получение прибыли[21]. В 2003 году Радж Сисодиа и коллектив соавторов в книге «Firms of Endearment» доказали, что выручка компаний, практикующих так называемый «сознательный капитализм», в 14 раз превысила аналогичный показатель большинства компаний из списка S&P 500 за 15 лет[22]. Результаты последующих академических исследований показали, что между экологической эффективностью[23] вкупе с неуклонным стремлением к сбалансированному социально-экономическому развитию[24] и высокими финансовыми показателями существует прочная взаимосвязь. Только за последние пять лет целый ряд крупных компаний, совокупная годовая выручка которых составляет миллиарды долларов, заявили о своей приверженности концепции устойчивого развития. По оценкам экспертов, акции этих компаний на фондовом рынке котируются на 11% выше, чем акции конкурентов[25].

Основные причины, лежащие в основе этих тенденций, пока остаются невыясненными. Однако одно из явных преимуществ, которые дает нацеленность на устойчивое развитие и которое поможет компании превзойти конкурентов, связано с расширением взаимодействия с заинтересованными сторонами. Это взаимодействие, согласно одному из исследований, ежегодно дает прирост стоимости акций на 2%[27]. С точки зрения сотрудников, потребителей, партнеров, регуляторов и инвесторов устойчивое развитие и коммерческие выгоды неразрывно связаны между собой.

Компания Novo Nordisk производит препараты инсулина, синтез которого, стимулируется в первую очередь глюкозой. Выращивание глюкозосодержащих растений требует наличия сельскохозяйственных земель и значительного расхода водных ресурсов. Компания Novo Nordisk стремится разработать доступные методы лечения диабета, одновременно соблюдая этические нормы и принципы устойчивого развития, включая вопросы экологической безопасности. Например, компания составила отдельный отчет прибылей и убытков, возникающих в результате ее влияния на окружающую среду, чтобы лучше понять, как географическое положение земель, принадлежащих компании, и дефицит воды на соответствующих территориях влияет на степень риска, связанного с производством глюкозы. Это позволило компании определить проблемные с точки зрения экологии участки в своей цепочке поставок, внедрить процедуру управления рисками и определить потенциальные возможности для снижения затрат[20].

Сотрудники

Сегодня компаниям по всему миру становится все труднее обеспечивать удовлетворенность своих сотрудников. Исследования показывают, что лишь 13% людей работают с энтузиазмом,[28] хотя 87% организаций говорит о том, что выстраивание корпоративной культуры и формирование у сотрудников чувства причастности к компании — один из их основных приоритетов[29]. Две трети опрошенных представителей поколения Y рассматривают возможность ухода из своей организации к 2020 году[30]. Учитывая текущую ситуацию, те компании, которые сумели наладить взаимопонимание со своими сотрудниками, получат значительные преимущества.

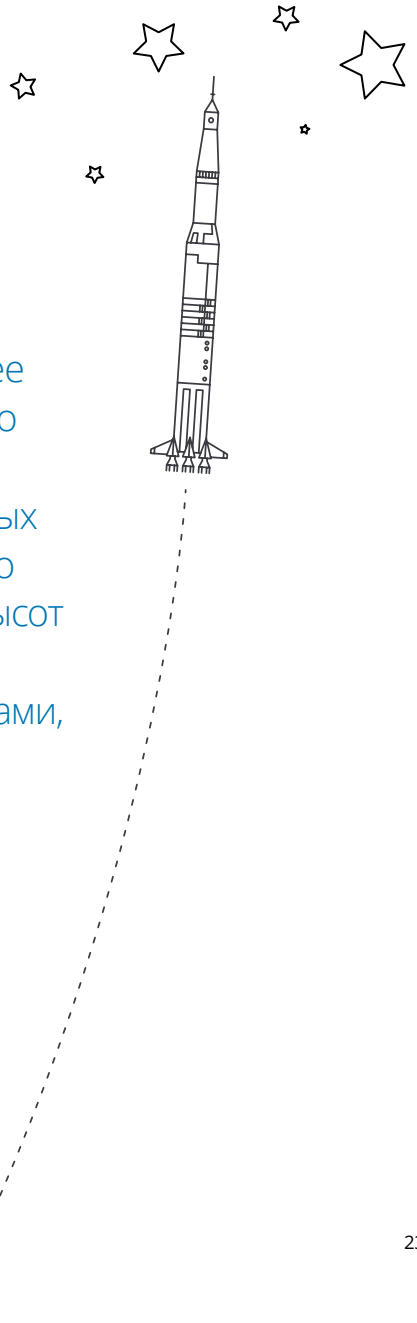
Все указывает на то, что выстроить такое взаимодействие получается у организаций, которые ставят перед собой цель приносить пользу обществу. Абсолютное большинство респондентов, относящихся к поколению третьего тысячелетия (87%), считают, что «успех организации должен измеряться в более широких категориях, чем просто финансовые показатели»[31]. Сотрудники, которые разделяют общественно значимые ценности работодателя, более других склонны надолго задерживаться в своей организации[32]. Действительно, в компаниях, которые в своей работе руководствуются социально ориентированной миссией, показатели текучести кадров на 40% ниже, чем в прочих организациях[33].

Причем такие тенденции наблюдаются не только среди поколения Y. Исследование «Делойта» показывает, что представители самых разных возрастных групп все чаще ищут возможности сделать мир лучше с помощью своей работы, а также иных инициатив[34]. Так, результаты одного из исследований говорят о том, что в компаниях, которые давали своим сотрудникам возможность участвовать в общественно значимой деятельности (например, взносы в благотворительные организации по выбору сотрудника), производительность труда выросла на 13%[35]. Похожим образом опрос на тему повышения эффективности использования топлива пилотами выявил, что респонденты, которым предоставлялась возможность участвовать в благотворительности, демонстрировали как снижение расхода топлива во время полетов, так и более высокий уровень удовлетворенности своей работой в целом[36]. В ходе другого

исследования обнаружилось, что 83% соискателей, имеющих степень магистра делового администрирования (MBA), готовы работать в организации, предлагающей заработную плату на 15% ниже получаемой ранее при условии, что эта организация реализует социально или экологически значимые инициативы[37].

Деятельность на благо общества также помогает компаниям развить навыки и лидерские качества своих сотрудников[38]. 90% компаний, опрошенных «Делойтом», заявили о том, что реализация волонтерских программ и проектов по оказанию профессиональных услуг на безвозмездной основе помогла им значительно развить лидерские навыки своих сотрудников[39].

Взяв курс на устойчивое развитие, коммерческие организации смогут предложить своим сотрудникам нечто большее, чем просто деньги и тем самым выиграть «битву» за таланты[40]. Сегодня такие нематериальные активы как люди, идеи и связи, являются ключевым фактором успеха организации. Это подтверждается и результатами исследований: компании, концентрирующие усилия на формировании благоприятной корпоративной культуры[41] и неустанном обеспечении высокой удовлетворенности сотрудников, сначала испытывают некоторую стагнацию, но затем начинают демонстрировать стабильное и ощутимое повышение акционерной доходности. Причем это наблюдение справедливо как для Великобритании[43], так и для мира в целом[44].



В 2008 году компания IBM запустила международную инициативу «Сервисный корпус» (Corporate Service Corps), в рамках которой свыше 2,8 тыс. специалистов IBM из более чем 60 стран на протяжении четырех недель безвозмездно занимались реализацией различных проектов в 38 развивающихся странах. 76% участников, многие из которых находятся в середине своего карьерного пути, заявили, что эта программа укрепила их желание достичь карьерных высот именно в компании IBM. «Всякий раз, когда мы обсуждаем эффективность миссий Сервисного корпуса с его участниками, они говорят о том, что эти программы оказались самыми полезными из всех, в которых они принимали участие, причем как с точки зрения совершенствования навыков, так и с позиции развития лидерских качеств».

Стенли Литоу, вице-президент компании IBM по вопросам корпоративной социальной ответственности и корпоративным отношениям; председатель Международного фонда IBM[42]

Потребители

Коммерческим организациям непросто завоевать доверие потребителей. После финансового кризиса им приходится отвечать за свои действия и влияние на общество и окружающую среду. Общество призывает к ответу как владельцев компаний, так и несанкционированных брокеров. Опрос широкой общественности показал, что только 53% респондентов верят в то, что компании преследуют высокие цели[45]. Большинство опрошенных полагает, что коммерческие организации по всему миру стремятся лишь к получению прибыли, а потому не соответствуют их ожиданиям[46]. Публичные протесты могут привести к серьезному падению курса акций[47].

Руководители различных компаний осознают эти сложности. Более 50% опрошенных «Делойтом» глав международных организаций указали на то, что в контексте управления репутационным риском потребители являются для них наиболее важной из заинтересованных сторон[48]. Учитывая, что около трети рыночной капитализации компаний из списка FTSE350 формируется за счет репутационного фактора, этот фактор является важным для любой компании[49]. Таким образом, для того чтобы переломить сложившуюся тенденцию и получить «социальную лицензию» на свою деятельность со стороны общественности, компании должны демонстрировать свой вклад в решение проблем общества.

Компания Aviva в тесном сотрудничестве со 100 органами местного самоуправления в Великобритании реализовала проект, в рамках которого арендодатели предлагали арендаторам доступное жилищное страхование, что помогло преодолеть обеспокоенность и недоверие в финансовом секторе[56].

Результаты исследований говорят о том, что компании, которые в глазах общественности предстают как организации, которые вносят положительный вклад в развитие общества, привлекают больше клиентов, готовых платить более высокую цену за их товары и услуги и рекомендовать такие компании другим[50]. Опрос, проведенный среди 30 тыс. потребителей в 60 странах, показал, что доверие к бренду — это ключевой фактор, определяющий покупательские предпочтения более чем половины респондентов по всему миру(62%)[51].

В ноябре 2016 года компания Lucozade Ribena Suntory объявила о намерении пересмотреть концепции всех брендов, под которыми выпускаются ее напитки, и снизить содержание сахара в них на 50%. Свое решение компания объяснила тем, что современные потребители хотят покупать более полезные для здоровья напитки и желают, чтобы те компании, чьи бренды они покупают постоянно, активно шли им навстречу»[57].

Потребители все чаще предпочитают переходить на те бренды, которые ассоциируются у них с деятельностью на благо человечества. В частности, в 1993 году на это указывали 66% респондентов, а в 2013 году — уже 89%[52]. В 2013 году 50% потребителей сообщили о том, что готовы платить больше за продукты и услуги тех компаний, которые открыто заявляют о своей приверженности принципам устойчивого развития. В 2014 году таких взглядов придерживалось уже 55% потребителей, а в 2015 году — 66%[53]. Таким образом, этот показатель неуклонно растет. По данным отчета Ethical Consumer Markets Report, опубликованного при финансовой поддержке Tridos Bank, в 2015 году объем инвестиций в общественно значимые инициативы на территории Великобритании вырос на 8,5% и составил 38 млрд фунтов стерлингов.

Указанные тенденции подтверждаются и показателями продаж. Так, исследование, проведенное в 2015 году, показало, что доля бренда в продажах компании, то есть процентная доля затрат потребителя на бренд в общей величине годовых затрат на товар/услугу соответствующей категории, в среднем на 46% выше для тех брендов, которым покупатели доверяют, и потенциально может увеличиться еще в семь раз[54]. А исследование, проведенное в 2012 году компанией MIT, выявило, что этикетки, содержащие информацию о соблюдении стандартов трудовой деятельности, привлекают женщин-потребителей, ориентирующихся на товары высокой ценовой категории. Рост продаж среди потребителей данной группы составил 14%[55].

Компании, которые берут на себя обязательства по обеспечению устойчивого развития, соответствуют запросам потребителей. А изменение методов работы обеспечивает им коммерческий успех в долгосрочной перспективе.

Компания Airbnb была вынуждена принять меры в свете результатов исследования, проведенного Гарвардским университетом. Исследование показало, что люди, предоставляющие жилье путешественникам с помощью приложения Airbnb, скорее предпочтут отказаться от возможности заработать, чем позволят чернокожим людям находиться в их доме. Вслед за этим в Интернете стремительно распространился хэштег #airbnbwhileblack. Компания запустила инициативу «Обязательство перед обществом», в рамках которой каждый человек, желающий пользоваться приложением airbnb для сдачи или съема жилья, предварительно должен взять на себя обязательство не допускать дискриминации[58].

Партнеры

Существование и процветание коммерческих организаций всецело зависит от сообществ и экосистем, в рамках которых они ведут свою деятельность. Ведь последние предоставляют компаниям и земельные участки, и трудовые ресурсы, и сырье для производства продукции. А потому сотрудничество, направленное на обеспечение сбалансированного развития без ущерба для общества и экологии, может принести положительные результаты во всех аспектах деятельности компании.

Миссия компании NESI — ведущего поставщика морепродуктов, приверженного принципам устойчивого развития: «Повышать качество жизни с помощью морепродуктов». Благодаря ценностям, которые она пропагандирует, компания приобрела конкурентное преимущество и смогла наладить сотрудничество с супермаркетами премиального сегмента, которые придерживаются таких же строгих стандартов[64].

Если говорить о цепочках поставок, то сотрудничество с другими компаниями, в основе которого лежит общее стремление к устойчивому развитию, выгодно для всех партнеров. Компании, придерживающиеся принципов устойчивого развития, часто получают возможность сократить производственные затраты, что позволяет снизить конкуренцию среди поставщиков и продавать продукцию по более низким ценам, в свою очередь обеспечивая экономию для покупателей. С другой стороны, потребители сегодня желают приобретать товары, произведенные этичными методами, не наносящими вред обществу и окружающей среде. Это означает, что такие товары могут быть проданы по более высокой цене, и обеспечивает еще большую доходность для организации. Альянсы между компаниями, которые пропагандируют одни и те же ценности, как правило оказываются более крепкими и долгосрочными благодаря единому для партнеров видению лучшего будущего.

По мере того как компании берут курс на устойчивое развитие и пытаются оптимизировать свои операционные процессы и энергопользование, у них появляются возможности для существенного сокращения затрат[59]. Исследование показывает, что 64% компаний, которые нацелены на соблюдение принципов устойчивого развития при производстве своей продукции, добиваются значительного снижения затрат на логистику и обслуживание цепочек поставок60. Ориентированность на устойчивое развитие дает особенно заметные результаты в сфере промышленного производства, где на операции в рамках цепочек поставок обычно приходится 50–70% от общего объема затрат

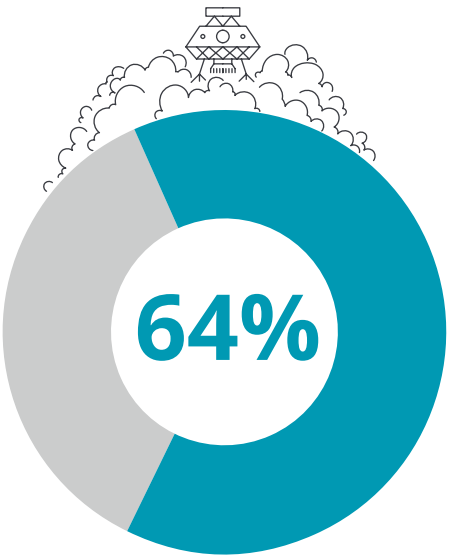
и общего объема углеродных выбросов. Согласно результатам исследования, проведенного среди 12 крупнейших международных производственных компаний, благодаря такому подходу каждая из них уже сэкономила или планировала сэкономить миллионы долларов. Например, одна из анализируемых компаний на 40% увеличила объем производства продукции с использованием устойчивых технологий, вследствие чего за 15 лет добилась экономии в размере 7 млрд долл. США[61].

Соблюдение принципов устойчивого развития может быть выгодно и поставщикам, ведь они получают возможность обрести конкурентные преимущества, заключая выгодные контракты с организациями-покупателями, стремящимися удовлетворить запросы потребителей. Например, производство экологически чистых продуктов питания может приносить значительно больше прибыли, чем традиционные методы ведения сельского хозяйства (на 22–35%). Результаты анализа показывают, что высокие цены на такие товары с лихвой компенсируют снижение доходности и повышение затрат на оплату труда[62].

Налаживание взаимоотношений и сотрудничества между различными компаниями дает особенно заметный результат в том случае, если они придерживаются одних и тех же ценностей. Прочные и продолжительные отношения приносят обоюдную выгоду сотрудничающим организациям и помогают повысить эффективность, снизить затраты и оптимизировать операционную деятельность. Общие ценности, связанные с устойчивым развитием, могут заложить основу крепких и долгосрочных отношений. С другой стороны, некоторые организации, верные принципам устойчивого развития, говорят о том, что им трудно работать с поставщиками, которые не понимают и не разделяют таких взглядов, и, если такие поставщики не соответствуют их стандартам, это может затруднять процесс сотрудничества.

Цель группы компаний IP — развивать идеи партнерских университетов, помогающие создавать компании, меняющие мир. Группа стала основоположником так называемой «модели долгосрочного сотрудничества», в рамках которой партнерские университеты помогают ей создавать и развивать предприятия, работающие в сфере здравоохранения, био-, высоких и экологически чистых технологий, для того чтобы одновременно с получением экономической выгоды приносить пользу обществу[63].

Исследования показывают, что 64% компаний, ориентирующихся при производстве своей продукции на принципы устойчивого развития, добиваются значительного снижения затрат на логистику и обслуживание цепочек поставок



Регуляторы

Параллельно с оптимизацией взаимодействия с сотрудниками, потребителями и партнерами компании, которые нацелены на устойчивое развитие, могут также добиться успеха путем пересмотра своего взаимодействия с регуляторами. Жесткий контроль основной деятельности ради достижения более масштабных целей социального, экологического или экономического характера даст компаниям возможность наладить отношения с регуляторами и отраслевыми лидерами и создать внутри организации условия, способствующие возникновению широкого спектра возможностей для дальнейшего роста бизнеса. Это обретает особую важность ввиду роста ожиданий регуляторов, которые требуют от компаний соблюдения все более строгих норм деловой этики, о чем говорит ужесточение регуляторных требований в социальной и экономической сфере.

В целом регуляторы хотят, чтобы компании «поступали правильно». Те из них, кто соответствует этому требованию, получают некоторую свободу действий, а не сумевшие осуществить необходимые преобразования несут тяжкое наказание. Например, в свете радикальных изменений, происходящих сегодня в сфере энергетики, британский регулятор Ofgem разработал новый, гибкий подход к регулированию деятельности энергетических компаний, который дает им больше возможностей для внедрения инноваций. Согласно Ofgem, «на поставщиков ляжет гораздо большее бремя ответственности при определении того, какие практики являются правильными и честными по отношению к потребителям... Поставщики, которые сумеют это сделать, получат более гибкие условия и возможности для внедрения инноваций. А тем поставщикам, которые не отнесутся к этой задаче серьезно, будет гораздо тяжелее»[65].

Очевидно, что стремление к устойчивому развитию может изменить сам тон диалога с регулятором вне зависимости от того, в какой отрасли работает компания. Например, ввиду большого объема личных данных, получаемых мобильными операторами, возникает необходимость в защите частной жизни потребителей со стороны регуляторов. Однако некоторым операторам, которые осознают ценность собираемой информации при реализации программ экономической интеграции, удалось обеспечить меры для защиты данных, наладить конструктивное сотрудничество с регуляторами и в результате добиться еще большего успеха.

Особенно важно следовать принципам устойчивого развития в том случае, если контроль над соблюдением стандартов в этой области входит или вскоре может войти в компетенцию регулирующих органов. Например, в Великобритании все публичные компании уже обязаны ежегодно предоставлять отчетность о величине выбросов углекислого газа[67], заявление об отказе от использования практики принудительного труда и торговли людьми и подтверждение равной оплаты труда мужчин и женщин[68].

В 2014 году Европейская комиссия объявила о запуске реформ, предусматривающих введение требований о представлении отчетности в отношении социальной и природоохранной деятельности, которые коснутся приблизительно 6 тыс. крупных публичных компаний[69]. Ожидается, что коммерческие организации будут предоставлять более расширенную информацию и нести большую ответственности за свою деятельность в самых различных областях: от обеспечения кадрового разнообразия, реализации социально значимых проектов и борьбы с коррупцией до защиты прав человека и окружающей среды.

В настоящее время регуляторы ведут споры о возможности дальнейшего ужесточения политики в данной сфере. Так, правительство Великобритании поставило перед собой цель содействовать развитию «экономики, которая учитывает потребности каждого», в связи с чем министры намереваются пересмотреть и преобразовать механизмы корпоративного управления и принять меры для борьбы с безответственным бизнесом[70].

Парламент Великобритании рассматривает возможность расширения круга обязанностей директоров компаний. Это может быть реализовано путем расширенного внедрения требований Раздела 172 «Закона о компаниях» 2006 года в целях повышения ответственности директоров перед своими компаниями, их внутренними и внешними заинтересованными сторонами и окружающей средой[71]. Секретариат кабинета министров Великобритании недавно провел анализ деятельности компаний, которые реализуют собственную корпоративную миссию и используют свои бизнес-модели для того, чтобы вносить вклад в решение социальных и экономических проблем.

Последствиям конфликтов с регуляторами посвящено большое количество исследований[73]. Убытки организаций, которые вынуждены исполнять регулятивные требования в принудительном порядке, измеряются гораздо большими суммами, чем уплачиваемые ими обязательные штрафы[74]. Например, в случае если компанию упоминают в новостях в связи с нарушением прав человека, это приводит к падению ее рыночной стоимости в среднем на 892 млн долл. США[75].

Все больше компаний публикуют информации о своем влиянии на окружающую среду. «Делойт» стремится снижать воздействие на экологию в результате своей деятельности и оказания услуг. В 2008 году мы внедрили Систему экологического менеджмента, а в 2001 году начали реализацию «Зеленой повестки» — программы сроком на десять лет, направленной на обеспечение роста бизнеса без влияния на окружающую среду. Мы установили для себя амбициозные задачи по снижению воздействия на экологию, которые необходимо выполнить до 2020 года. Сюда относятся деловые поездки, углеродные выбросы, объем используемой энергии и водных ресурсов, объем отходов и расход бумаги[76].

Если говорить об экологии, то в начале 2016 года концерн Volkswagen объявил о том, что прогнозируемые убытки в результате разгоревшегося в 2014 году скандала, связанного с углеродными выбросами, составят 16,2 млрд евро[77]. Многие обозреватели утверждают, что эта цифра будет еще выше[78].

Это приводит к тому, что все больше компаний старается заранее подготовиться к растущим требованиям регуляторов. Требования к отчетности в области устойчивого развития продолжают повышаться, что отчасти обусловлено существующими и ожидаемыми требованиями к обязательной отчетности[79]. В 2006 году отчетность в области устойчивого развития публиковали лишь 25% компаний из списка Fortune 500. Однако в 2013 году эта цифра достигла уже 80%[80]. В ежегодном аналитическом отчете «Делойта», публикуемом в Великобритании, говорится о том, что сегодня рекордное число компаний раскрывает информацию о влиянии своей деятельности на сотрудников, местные сообщества и общество в целом[81]. Все большее число организаций переходит на интегрированную отчетность, в рамках которой представляется информация о стратегии компании, механизмах корпоративного управления, а также о результатах и перспективах ее развития в разрезе экологических, социальных и этических аспектов деятельности[82].

Очевидно, что успех компаний в среднесрочной и долгосрочной перспективе будет все в большей степени определяться их приверженностью глобальным задачам социального, экологического и экономического характера, которая поможет им действовать на опережение и внедрять методы работы, обеспечивающие соответствие будущим ожиданиям регуляторов.

Инвесторы

По мере того как вопросы устойчивого развития обретают все большую значимость для сотрудников, потребителей, партнеров и регуляторов, растет и признание их важности в кругах инвесторов. Благодаря «ответственным» инвестициям и внедрению нефинансовых показателей оценки деятельности организаций инвесторы начинают понимать взаимозависимость устойчивого развития и коммерческого успеха.

Практика «ответственного» инвестирования, то есть инвестирования, направленного на стимуляцию социальных и экологических перемен, растет быстрыми темпами.

В Великобритании количество инвестиционных проектов, реализуемых социальными инвесторами — посредниками, увеличилось с 765 в 2011–2012 годах до 1 204 в 2013–2014 годах, а на 2014–2015 годы прогнозировалось уже 2 583 подобных проектов[84]. Недавнее исследование в области ответственных инвестиций, проведенное компаниями JP Morgan и GIIN, показало, что в 2015 году на социальные инвестиции было направлено 15,2 млрд долл. США[85]. Аналогичная тенденция наблюдается и среди частных инвесторов. Проводившееся недавно исследование выявило, что 73% состоятельных частных лиц с чистым капиталом в размере 50–100 тыс.

«Нужно не создавать проблемы, а предлагать решения... Если общественность видит в компании «созидателя добра», это влияет и на то, как ее воспринимает правительство и регуляторы».

Лорд Ливингстон,
бывший генеральный директор Группы компаний BT[83]

фунтов стерлингов проявляют интерес к социальным инвестициям[86].

Факт экономической выгодности программ устойчивого развития получает все более широкое признание среди инвесторов. К примеру, исследование различий в доходности портфелей 151 фонда, занимающегося социально ответственными инвестициями (SRI), и портфелей традиционных инвесторов показало, что доходность первых гораздо выше[87]. Вопросы устойчивого развития учитываются и при разработке критериев допуска к регистрации акций на фондовых биржах.

Инициатива ООН «Устойчивые фондовые биржи» (SSE) дает возможность фондовым биржам сотрудничать с инвесторами, регуляторами и компаниями для решения проблем в социально-экономической сфере и сфере управления (ESG). В проекте принимают участие такие биржевые площадки, как Nasdaq, Национальная фондовая биржа Индии и сингапурская фондовая биржа, которые публично берут на себя обязательство обеспечивать соблюдение своими участниками принципов устойчивого развития[88]. Фондовая биржа Гонконга ввела систему ESG-показателей, что также примечательно.

При принятии инвестиционных решений инвесторы все чаще обращают внимание на нефинансовую информацию[89]. Нефинансовые показатели своей деятельности публикуют даже такие организации, как Thomson Reuters и Bloomberg, а нефинансовая аналитика уже превратилась в неотъемлемую составляющую повседневной деятельности крупнейших банков (например, Goldman Sachs и Morgan Stanley). Использование индекса устойчивости Доу Джонса также стало обычной практикой для инвесторов. Принципы ответственного инвестирования ООН представляют собой совокупность правил инвестирования с учетом социально-экономических и экологических вопросов.

Более 1,5 тыс. финансовых институтов, под управлением которых находятся активы совокупной стоимостью свыше 62 млрд долл. США, уже обязались соблюдать данные принципы[90]. Да и сами банки публикуют отчетность, в которой отражается взаимосвязь приверженности идеалам устойчивого развития и коммерческого успеха[91]. В декабре 2016 года Совет по финансовой стабильности учредил рабочую группу по вопросам раскрытия финансовой информации, относящейся к изменениям климата (TCFD), которая отвечает за разработку рекомендаций для инвесторов в отношении добровольного раскрытия информации в данной области[92]. Несмотря на то что результаты исследований, подтверждающих взаимосвязь устойчивого развития и коммерческих выгод, порой противоречивы[93], рынки и инвесторы относятся к этому фактору серьезно, а потому его должны учитывать и компании.

Цифровая революция побуждает компании как можно скорее признать существование этой взаимосвязи

Все больше организаций начинают осознавать, что деятельность во имя всеобщего блага способствуют коммерческому успеху вне зависимости от того, идет ли речь о взаимодействии с сотрудниками, потребителями, партнерами, регуляторами или инвесторами. В условиях цифровой революции вопрос признания этой взаимозависимости стоит особенно остро и актуален как никогда раньше.

Цифровая эпоха положила начало распространению практики большей открытости и **прозрачности**, что максимально упрощает заинтересованным сторонам отслеживание информации о деятельности компаний. Благодаря новым методам сбора данных любые действия компаний, будь то операционная деятельность или цепочки поставок, становятся все более прозрачными. Для того чтобы «выжить» и добиться успеха, компании должны будут стремиться приносить реальную пользу обществу.

Более того, цифровые технологии привели к преобразованию механизмов **взаимодействия** компаний с заинтересованными сторонами. Сегодня, когда существует возможность мгновенно обмениваться информацией и использовать «мудрость толпы», репутация компаний уязвима как никогда. Однако для того чтобы обеспечить эффективное взаимодействие с заинтересованными сторонами, коммерческие организации должны делать добрые дела на самом деле, а не ограничиваться голословными заявлениями.

Наконец, ввиду бурного развития технологий, которое подрывает устоявшиеся методы работы, компании рискуют потерять свою **индивидуальность**. Сейчас, как никогда прежде, компаниям необходимо понять, кто они и во имя чего существуют, с тем чтобы определить направление и стратегию своего дальнейшего развития.

Прозрачность

Развитие цифровых технологий обусловило наступление эпохи, в условиях которой любые действия обретают беспрецедентную прозрачность. По оценкам экспертов, к 2025 году все население Земли будет иметь доступ к Интернету и возможность беспрепятственного получения информации в сети[94]. Меняются и сами средства выхода в Интернет. В Великобритании смартфоны опередили по популярности планшетные компьютеры, став самыми распространенным видом интернет-устройств[95].

При этом за последние четыре года доля смартфонов в общем количестве интернет-устройств увеличилась с 52 до 81%[96].

В последние годы активность пользователей в Интернете растет небывалыми темпами, а реакция общественности на неэтичные действия компаний получает все больший резонанс. О чем бы ни зашла речь — от дефицита пенсионных фондов до условий труда — во всех видах СМИ чувствуется враждебность по отношению к коммерческим организациям[97].

Наиболее остро вопрос повышения прозрачности стоит в отношении растущих цепочек поставок, которые нарушают нормы этики по всему миру. Согласно данным Министерства труда США, по состоянию на сентябрь 2016 года 139 видов товаров в 75 странах производилось с использованием детского или принудительного труда[98]. Это и футболки, сшитые из хлопка, собранного малолетними работниками в Узбекистане, и смартфоны, произведенные с использованием колумбита-танталита, добытого в ужасающих условиях на месторождениях в Конго. Прежде такая информация могла скрываться от общественности и замалчиваться в отчетности, но сегодня она стала доступной и открытой[99].

В наши дни коммерческие организации понимают, что в случае закупки сырья для своей продукции у поставщиков, которые не соблюдают общепринятые этические стандарты, они подвергают себя все большим рискам. Ретейлеры и производители по всему миру раскрывают информацию, касающуюся происхождения продаваемых ими предметов одежды. Так же поступают и добросовестные производители кофе и экологически чистых фруктов[100]. В наши дни потребители могут просканировать специальные двухмерные штрихкоды (QR-коды), чтобы получить информацию о происхождении продукта и посмотреть видео, снятое людьми, которые его произвели. Например, в 2011 году компания Everlane, специализирующаяся на продаже одежды через Интернет, запустила инициативу, которую ее генеральный директор назвал «радикальная прозрачность»[101]. А клиенты компании Anvil Knitwear могут проследить путь движения ее товаров в рамках цепочки поставок, используя специальное приложение для смартфона Track My T.[102]. Разработчики приложений Free2Work и Slavery Footprint присвоили различным компаниям рейтинг в зависимости от объема используемого ими принудительного труда, благодаря чему потребители могут узнать, сколько людей трудятся в этих компаниях по принуждению.

Крупные коммерческие организации вынуждены действовать решительно. Когда из некоторых источников поступила информация о том, что компания Nestle пользовалась услугами ферм-поставщиков из Кот-д'Ивуар, где в ужасных условиях содержались более 600 тыс. детей, компания разработала специальную программу действий для искоренения детского труда из своей цепочки поставок[103]. В 2010 году компания Apple Inc. также привлекла к себе пристальное внимание общественности в связи со сведениями об использовании труда подростков не старше 15 лет на большом количестве сторонних фабрик в рамках своей цепочки поставок. После этого Apple Inc. запустила внутрикорпоративную кампанию[104]. Тенденция к сертификации деятельности различных компаний в таких организациях, как Альянс влажных тропических лесов, Фонд справедливой торговли и Ассоциация почв помогает другим организациям осознать, что эти стандарты на самом деле соблюдаются.

Группа BT воспользовалась тенденцией повсеместного повышения уровня прозрачности, чтобы реализовать свою амбициозную цель — помогать клиентам значительно снижать объем углеродных выбросов. В сотрудничестве с Трестом по проблемам сокращения выбросов парниковых газов (Великобритания) группа разработала методологию для отслеживания и оценки своего влияния на окружающую среду и предоставила свои наработки и данные широкой общественности[105].

Растущая прозрачность деятельности компаний оказывает влияние не только на практику трудовых отношений. Например, скандал, разразившийся в 2013 году после того, как в Интернете распространилась информация о наличии в мясных продуктах, продававшихся во многих супермаркетах Великобритании, следов конского мяса, вызвал публичные протесты и привел к финансовым потерям[106]. Компании всех отраслей все больше осознают, что в связи с развитием цифровых технологий урон их репутации сегодня может быть нанесен быстрее и в больших масштабах, чем когда-либо, а память о таком происшествии сохранится в сети надолго.

«Сегодня бренд компании — это уже не то, как компания позиционирует себя, а то, что говорят о ней потребители. Ваш бренд — это то, что видят и слышат — то есть в целом ощущают сторонние наблюдатели».

Карлос Домингез, президент и главный операционный директор компании Sprinklr[111]

То же касается и вопросов налогообложения. Все больше людей считают, что некоторые руководители активно стремятся к снижению налоговых обязательств своих организаций, не учитывая возможных последствий для общества, и это все чаще вредит репутации компаний[107]. В условиях роста ожиданий заинтересованных сторон чрезвычайно важно подходить к вопросам налогового планирования со всей серьезностью.

Вместе с тем повышение прозрачности сопряжено не только с риском раскрытия информации о неблаговидном поведении. Коммерческие организации все чаще стремятся извлечь максимальную выгоду из повышения прозрачности своих операций: приобрести конкурентное преимущество, направить свою энергию в новое русло и разработать новые продукты для рынков, которым прежде не уделялось внимание[108]. А благодаря лучшему пониманию деятельности местных производителей компании могут предоставлять им поддержку и обучение, помогая повысить устойчивость бизнеса[109]. Используя специальные инструменты для оценки насущных вопросов поставщиков, компании обретают возможность устранять информационные пробелы в рамках своих цепочек поставок[110]. Более тщательная оценка влияния своей деятельности позволяет организациям продемонстрировать клиентам и широкой общественности, что они делают для того, чтобы сделать мир лучше. Повышая прозрачность своих операций с помощью цифровых технологий, компании получают шанс наиболее полно использовать возможности внесения положительного вклада в развитие общества.

Каналы взаимодействия

Помимо повышения прозрачности деятельности компаний развитие цифровых технологий также привело к преобразованию механизмов взаимодействия с заинтересованными сторонами. Учитывая, что информация в наши дни распространяется все быстрее и дальше, взаимозависимость положительного вклада компании в развитие общества и ее коммерческого успеха становится все более очевидной. В современном мире, где два из трех наиболее популярных[112] и надежных по мнению общественности[113] источников новостей и информации представляют собой пути взаимодействия между обычными потребителями, компании больше не могут рассчитывать на прочность своей репутации и сложившиеся каналы взаимодействия. Сегодня до покупки какого-либо товара 81% потребителей читает отзывы о нем других покупателей[114]. В такой ситуации приверженность организации идеям работы во благо всего мира обретает решающее значение.

Социальные сети дают крупным организациям огромные возможности для развития. Все больше ведущих компаний мира осознают, что сила и масштаб мгновенной коммуникации может стать инструментом создания совершенно новых механизмов взаимодействия, которые многократно увеличивают их возможности для общения с заинтересованными сторонами, продажи товаров и услуг, а также формирования мнения потребителей. Из года в год растет число руководителей, признающих непосредственную важность социальных технологий для своего бизнеса[115].

Например, компания MasterCard использует такие социальные площадки, как LinkedIn, Instagram, Flickr и Foursquare для сбора и отслеживания информации о мнении потребителей в отношении эффективности своих цифровых кампаний и формирования глобального видения реакции рынка на эти кампании. Cisco Systems Inc. создала центр мониторинга социальных сетей, который будет помогать руководству в отслеживании реакции сотрудников различных бизнес-подразделений на реализуемые в компании инициативы[117].

Вместе с тем новые способы взаимодействия влекут за собой повышение рисков. Учитывая, что при обмене сообщениями одновременно начинается обмен мнениями, контролировать который уже труднее, управление процессом коммуникации становится все более сложной задачей, а риск потери репутации значительно возрастает.

В 2012 году компания Vodafone стала первой в мире телекоммуникационной и технологической компанией, которая обнародовала информацию о налогах, уплачиваемых ею в различных странах. С тех пор этот отчет обновляется ежегодно. В нем описывается налоговая стратегия Vodafone и объясняется, почему сумма налога на прибыль в различных юрисдикциях неодинакова[116].

Новостной цикл претерпел трансформацию в мировых масштабах. Традиционные ведущие новостные СМИ по-прежнему во многих случаях первыми сообщают о последних происшествиях. Однако блогеры могут энергично подхватить новость и инициировать ее продолжительное обсуждение, что может обеспечить более продолжительное внимание к информации о неэтичном поведении компаний[118]. Влияние на умы, которое способны оказать популярные обозреватели, испытывающие недоверие к какой-либо компании, ограничено лишь степенью их изобретательности. Такие негативные настроения могут распространиться молниеносно как путем репостов в Twitter, так и искусно сформулированного комментария в других социальных сетях. Например, в преддверии Чемпионата мира по футболу 2022 года логотипы некоторых компаний-спонсоров были намеренно изменены в знак протеста против опасных условий труда[119]. Сегодня, как никогда ранее, долгосрочный коммерческий успех зависит от искреннего благожелательного взаимодействия компании со всеми заинтересованными сторонами, которое зиждется на последовательно реализуемой и проверенной временем идее.

«Индивидуальность» компании

Быстрое распространение технологических инноваций, которое происходит во всех отраслях и касается всех компаний, создает сложности при принятии стратегических решений и дестабилизирует традиционные бизнес-модели.

По мере того как организации различных отраслей находят применение стремительным и масштабным научным достижениям, бизнес-среда претерпевает изменения. Инновации появляются со скоростью, равной или превышающей скорость в соответствии с законом Мура. Такие направления, как технология 3D-печати, искусственный интеллект, передовая робототехника, виртуальная и дополненная реальность, альтернативные источники энергии, биотехнологии и цифровая медицина сегодня переживают период активного внедрения инноваций, появления новых изобретений и открытий. Однако помимо возможности благоприятно влиять на жизни миллиардов людей, новые технологии способны и существенно изменить «лицо» различных компаний по всему миру[121].

Ведущие мировые игроки вынуждены включиться в борьбу за сохранение своей индивидуальности. Почти 90% менеджеров и руководителей компаний ожидают, что отрасли, в которых они работают, претерпят влияние прорывных инноваций, но лишь 44% говорят о том, что их организации правильно готовятся к этому процессу[122]. Скорость, с которой меняется рынок, говорит сама за себя. Возраст некоторых компаний, которые сегодня являются крупнейшими в мире, не превышает нескольких десятилетий, а то и лет. «50 лет назад любая компания, которой удалось попасть в список Fortune 500, оставалась там в среднем на протяжении 75 лет. Сегодня этот срок не превышает 15 лет[123].

Компания Hitachi, будучи поставщиком решений для транспортной инфраструктуры, непрестанно сталкивается с влиянием прорывных инноваций в технологической сфере. Недавно компания приняла ответные меры, применив инновации для адаптации своей операционной модели, в рамках которой ИТ-служба была объединена с другими бизнес-функциями. Поезда Hitachi были напрямую подсоединены к внутренней сети, в результате чего появилась возможность предложить новое решение «поезда как услуги», когда платежи от контрагентов привязаны ко времени прибытия поезда, что позволяет упреждать любые проблемы еще до их возникновения[120].

«50 лет назад любая компания, которой удалось попасть в список Fortune 500, оставалась там в среднем на протяжении 75 лет. Сегодня этот срок не превышает 15 лет».

Причины взаимозависимости

«Современная бизнес-среда характеризуется беспрецедентно широким и сложным набором рисков и возможностей, количество которых продолжает расти. Целый рынок может быть дестабилизирован в короткий срок в силу бесчисленного множества факторов, будь то новые технологии или внезапный дефицит природных ресурсов. Количество новых рынков растет с огромной скоростью благодаря таким ключевым тенденциям, как рост численности населения, нехватка ресурсов или риски для здоровья людей по всему миру. Между тем потребители и инвесторы сегодня информированы лучше, чем когда-либо, и хотят, чтобы компании брали на себя ответственность за ту нагрузку, которую они создают для нашей планеты и ее населения». Глобальный договор ООН[125].

Сегодня существует острая необходимость в создании лучшего будущего для всех нас, и коммерческие организации будут играть важную роль в решении этой задачи. Практика показывает, что с точки зрения сотрудников, потребителей, партнеров, регуляторов и инвесторов существует неразрывная связь между приверженностью организации принципам устойчивого развития и ее коммерческим успехом в долгосрочной перспективе.

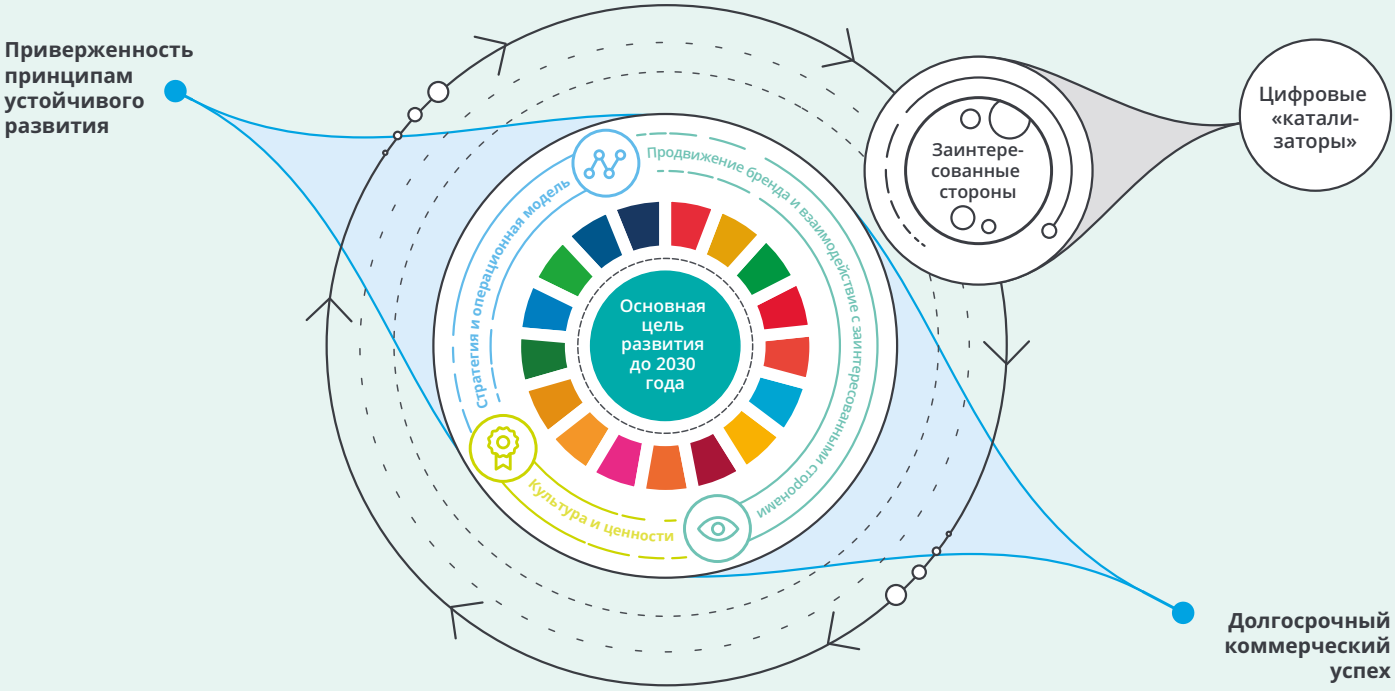
И в самом деле, многие исследователи уже доказали связь между действиями на благо общества и получением прибыли.

Если организация по-настоящему стремится к решению социальных, экологических или экономических проблем общества, возникает позитивный цикл роста и развития как для самой организации, так и для человечества в целом. Меняя в лучшую сторону механизмы своего взаимодействия с заинтересованными сторонами, а значит, создавая больше возможностей для финансового и репутационного успеха, компания может обеспечить себе быстрый и устойчивый рост на продолжительный срок. В таком случае она сможет внести более заметный вклад в реализацию Программы ООН в области устойчивого развития на период до 2030 года. Представители «Делойта» Уильям Эггерс и Пол Макмиллан утверждают: «Транснациональные корпорации способны распространять инновации быстрее и шире, чем любые другие организации. Такая способность повышает значимость тех международных компаний, которые при принятии деловых решений уделяют большее внимание общественно значимым вопросам, воспринимая их не как нечто второстепенное, а как свою приоритетную задачу»[126].

Как компании должны реагировать на сложившуюся ситуацию?

2. Основная цель развития до 2030 года: разъяснение концепции

В эпоху цифровой революции, когда заинтересованные стороны ожидают от компаний все большей отдачи, самое время признать взаимозависимость вклада в достижение всеобщего блага и стабильных финансовых результатов. Коммерческие организации могут воспользоваться преимуществами, которые дает эта взаимозависимость, если будут напрямую связывать свои стратегические задачи с действиями на благо человечества. Мы называем эту высокую цель **основной целью развития до 2030 года.**



Понятие «основной цели» все прочнее входит в деловой лексикон, отражая идею о том, что сосредоточенность исключительно на выгоде для акционеров не имеет под собой юридических или экономических обоснований и не обеспечивает более высокой чистой прибыли[127]. Напротив, компания имеет больше шансов на успех в том случае, если перечень ее приоритетов учитывает интересы как акционеров, так и прочих заинтересованных сторон. Эффективнее всего такие задачи решаются при условии, что компания четко определила, зачем и во имя чего она существует, то есть в чем заключается ее основная цель.

Осознание преимуществ, которые дает основная цель в силу взаимосвязи действий на благо общества и коммерческого успеха организации

Коммерческие организации понимают, что наличие общей основной цели вселяет уверенность как в их руководителей, так и в представителей заинтересованных сторон, может создать для компании конкурентное преимущество в условиях перемен и неопределенности и в то же время помочь в решении социальных и экологических проблем, стоящих перед человечеством. По результатам проведенного «Делойтом» опроса на тему основной цели, 91% опрошенных руководителей и сотрудников, которые заявили о том, что их компания имеет четкое видение своей основной цели, также указали и на то, что она демонстрирует хорошие финансовые результаты на протяжении длительного периода[128]. Более того, 58% организаций, которые четко формулируют и понимают свою основную цель, отметили, что их выручка за прошедшие три года увеличилась на 10% или более, тогда как среди организаций, которые не так хорошо понимают или формулируют свою основную цель, этот показатель составляет лишь 42%.

«Если компания просто реализует небольшие благотворительные проекты, социально ответственные мероприятия или меры по устранению последствий экологического ущерба, этого недостаточно».

Возможности, которые дает основная цель развития на период до 2030 года.

Основная цель развития компании на период до 2030 года объясняет, во имя чего компания существует и каковы ее глобальные стратегические цели социального, экологического или экономического характера. Эта цель должна быть согласована с Программой в области устойчивого развития на период до 2030 года. Если основная цель компании перекликается с одной или более из 17 ЦУР ООН, то это дает ей возможность четко и в соответствии с общепризнанными стандартами обозначить свой вклад в реализацию данной программы и влияние на общество, экологию и экономику.

После того как компания сформулировала свою основную цель, она может использовать ее в качестве отправной точки на пути к реализации задач, общих для всех заинтересованных сторон.

Достижение основной цели развития на период до 2030 года

Для того чтобы в полной мере реализовать все возможности, которые дает основная цель, нужно пойти дальше простых разговоров. Даже если компания реализует небольшие благотворительные проекты, социально ответственные мероприятия или меры по устранению последствий экологического ущерба, этого недостаточно. Она должна стремиться к реализации своей основной цели во всех своих начинаниях.

Интегрировав основную цель в свою **бизнес-стратегию, операционную модель, культуру, ценности и механизмы взаимодействия с заинтересованными сторонами,** компания может внести максимальный вклад в развитие общества и одновременно обеспечить себе прочный коммерческий успех в условиях цифровой революции и роста ожиданий заинтересованных сторон.

Основная цель развития на период до 2030 года служит ориентиром при принятии деловых решений высшим руководством и определении направления и **стратегии** развития бизнеса. Обеспечив реальную привязку своей основной цели к ключевым направлениям своей деятельности, организация может, опираясь на свою **операционную модель,** внести максимальный вклад в развитие общества и обеспечить себе продолжительный коммерческий успех. Основная цель развития на период до 2030 года дает компании возможность обрести индивидуальность, которая будет сохраняться вопреки технологическим инновациям и будет иметь особое значение для ее сотрудников и партнеров.

Основная цель развития на период до 2030 года служит для организации своего рода «моральным компасом», который в значительной степени формирует ее **культуру** и **ценности** и является мерилом поведения отдельных сотрудников и всего коллектива. Эта цель должна составлять основу ценностей, которые разделяют и которыми руководствуются все сотрудники организации. Она должна внедряться во всех подразделениях компании и формировать ее корпоративную культуру. В этом случае организация сможет справиться со сложностями, связанными с повышением прозрачности деятельности, и превратить большие риски в большие возможности для развития своего бизнеса.

Наконец, на базе основной цели развития на период до 2030 года компания сможет **продвигать свой бренд и повышать эффективность** взаимодействия с заинтересованными сторонами. Сделав свою основную цель ориентиром для маркетинговой деятельности и взаимодействия с общественностью, инвесторами, потребителями, партнерами и сотрудниками, организация может осознать смысл своего существования и понять, каким образом она вносит вклад в развитие общества и почему с ней вообще стоит взаимодействовать.

3. Опыт ведущих организаций

Сама идея ориентированности на единую основную цель отнюдь не нова, и многие компании уже поняли, какие возможности дает такой подход. Обсуждение этой темы с организациями, представляющими различные отрасли экономики, а также анализ 150 ведущих компаний из списка FTSE350 позволили нам выделить ключевые факторы успешной реализации основной цели развития на период до 2030 года. По итогам исследования мы определили компании, которым удалось встать на верный путь, а также специфические сложности, с которыми сталкиваются компании при формулировании и последующей реализации своей основной цели. Более подробная информация о методологии исследования приведена в Приложении.

Очень немногие компании имеют основную цель развития на период до 2030 года. Говоря в общем, основная цель представляет собой формулировку, которая объясняет основополагающую причину существования организации. Такая цель должна содержать указание на непосредственную взаимосвязь коммерческих интересов организации и ее более глобальных целей социального, экологического или экономического характера. 17 ЦУР ООН представляют собой удобную классификацию стратегических приоритетов в области устойчивого развития. Если основная цель организации имеет отношение к одной или более из этих целей, это позволит ей целенаправленно вносить свой вклад в реализацию Программы в области устойчивого развития на период до 2030 года и демонстрировать этот вклад мировой общественности.

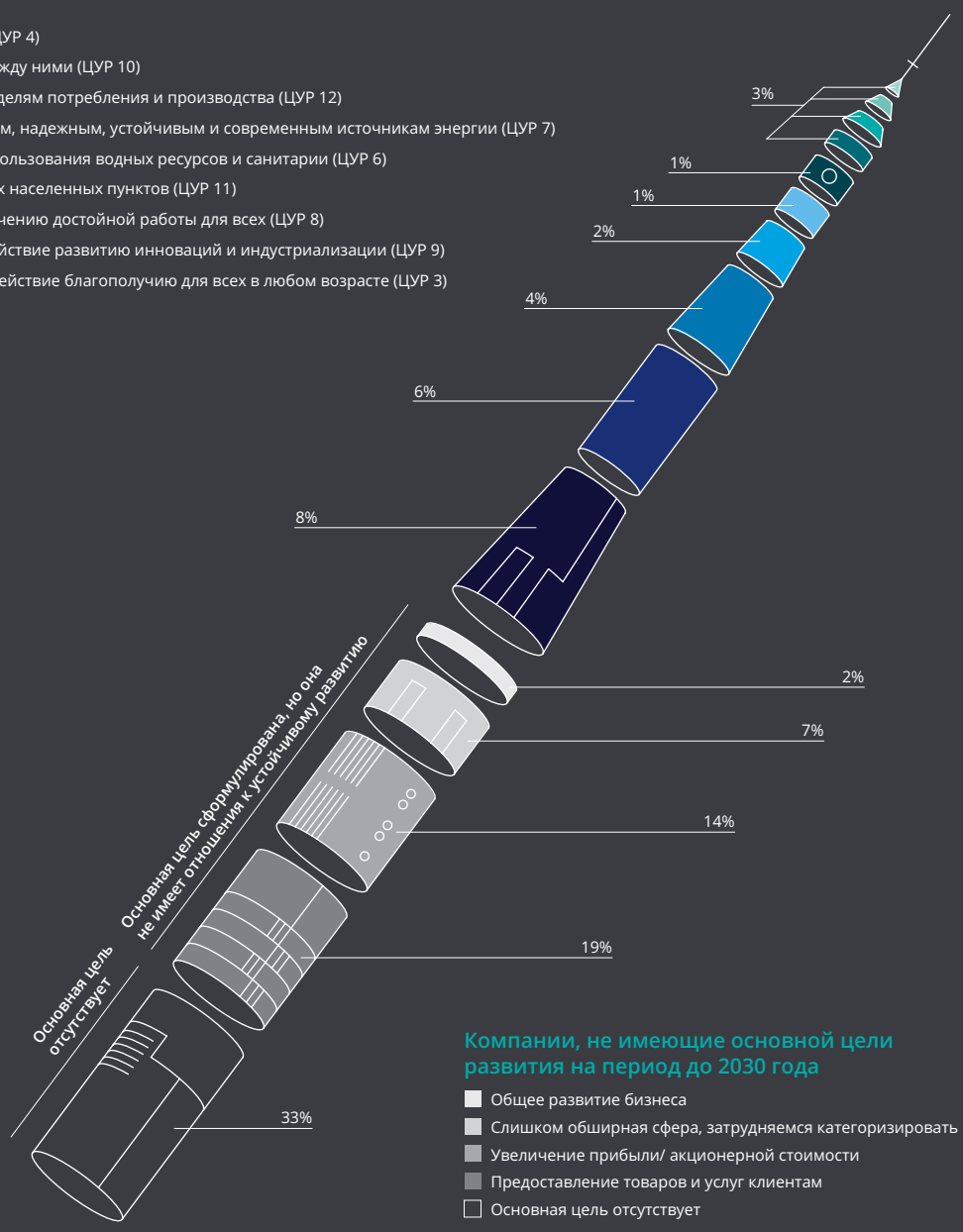
Лишь четвертая часть из 150 ведущих компаний, представленных в списке FTSE350, имеет основную цель развития на период до 2030 года, которая связывает ее предназначение с одной из целей в области устойчивого развития. Самые распространенные разновидности основной цели относятся к ЦУР 3 «Обеспечение здорового образа жизни и содействие благополучию для всех в любом возрасте» (11 компаний, большинство из которых работает в сфере здравоохранения и медико-биологических наук), ЦУР 9 «Создание устойчивой инфраструктуры, содействие развитию инноваций и индустриализации» (9 компаний) и ЦУР 8 «Содействие экономическому росту и обеспечению достойной работы для всех» (6 компаний, в основном занятых в сфере финансовых услуг).

Две трети крупных публичных организаций имеют ту или иную основную цель, то есть девиз, оправдывающий их существование. Однако большинство из них ставят во главу угла обслуживание клиентов (28%) или прибыль и акционерную стоимость (21%) и не понимают, как важно в рамках своей основной цели говорить о вкладе в социальное развитие.

Диаграмма 3. Разновидности основной цели

Все компании, имеющие основную цель развития на период до 2030 года

- Ликвидация нищеты (ЦУР 1)
- Обеспечение качественного образования (ЦУР 4)
- Сокращение неравенства внутри стран и между ними (ЦУР 10)
- Обеспечение перехода к рациональным моделям потребления и производства (ЦУР 12)
- Обеспечение всеобщего доступа к недорогим, надежным, устойчивым и современным источникам энергии (ЦУР 7)
- Обеспечение наличия и рационального использования водных ресурсов и санитарии (ЦУР 6)
- Обеспечение устойчивости городов и других населенных пунктов (ЦУР 11)
- Содействие экономическому росту и обеспечению достойной работы для всех (ЦУР 8)
- Создание устойчивой инфраструктуры, содействие развитию инноваций и индустриализации (ЦУР 9)
- Обеспечение здорового образа жизни и содействие благополучию для всех в любом возрасте (ЦУР 3)



Компании, не имеющие основной цели развития на период до 2030 года

- Общее развитие бизнеса
- Слишком обширная сфера, затрудняемся категоризировать
- Увеличение прибыли/ акционерной стоимости
- Предоставление товаров и услуг клиентам
- Основная цель отсутствует

Основная цель важна для всех отраслей

Основная цель дает толчок к развитию компаниям всех отраслей и является одним из важнейших элементов процесса разработки решений в области устойчивого развития для тех организаций, которые подвергаются все большей критике со стороны общественности.

Жестко регулируемые отрасли

Представители отраслей, которые находятся под неустанным контролем регуляторов, могут получить значительные преимущества от внедрения основной цели. В условиях усиления контроля со стороны регулирующих органов компании могут обеспечить себе конкурентные преимущества, если пересмотрят свою текущую операционную модель, действуя на опережение.

- **Игорный бизнес.** Интерес регуляторов к компаниям этой отрасли постоянно растет, особенно на сравнительно новом интернет-рынке. Ужесточение регулирования называется в качестве одной из основных причин недавних слияний ряда крупнейших участников этого рынка, таких как Paddy Power и Betfair или Ladbrokes и Gala Coral. В настоящее время все компании, работающие в сфере игорного бизнеса, обязаны раз в три года проходить проверку со стороны регуляторов, что вызывает обеспокоенность игроков отрасли: ведь по итогам каждой такой проверки будут появляться все новые регуляторные требования[131].
- **Добывающая отрасль.** В 2014 году в отчете, подготовленном по поручению Министерства предпринимательства, инноваций и ремесел Великобритании, приводились рекомендации «активнее работать над улучшением результатов своей деятельности в социальной и природоохранной сфере, а также повышением прозрачности работы и укреплением репутации горнодобывающих компаний, работающих на территории Великобритании», что должно помочь предотвратить формирование негативной репутации у некоторых добывающих компаний[132]. Учитывая растущее давление на компании сектора, направленное на улучшение условий труда рабочих и использование продукции, полученной без нарушения этических норм, органы власти могут быть вынуждены ужесточить регуляторные требования.

Отрасли, находящиеся на промежуточном этапе преобразований

Компаниям ряда отраслей, которые уже пересматривают свои текущие операционные модели и внедряют инновации, чтобы подготовиться к будущему, также будет полезно внедрить прогрессивную основную цель, которая поможет им осуществить переход к более устойчивым практикам ведения бизнеса.

- **Табачный бизнес.** Компании этой отрасли уже долгое время претерпевают снижение спроса на свою продукцию на западных рынках. Так, в Великобритании доля курящих людей в настоящее время упала до 19% по сравнению с 46% в 1974 году. Такие компании, как Phillip Morris и BAT вкладывают средства в развитие сегмента электронных сигарет и в разработку новых, более безопасных для здоровья сигарет, в которых табак не сжигается, а просто нагревается[133]. Игроки отрасли надеются, что эти инвестиции помогут приостановить снижение спроса в будущем и дадут больше возможностей поставлять свою продукцию несмотря на принятие новых законов, направленных на борьбу с потреблением табака.
- **Нефтедобыча.** Нефтедобывающие компании продолжают принимать меры по защитите себя от истощения ограниченных ресурсов, ужесточения природоохранного регулирования и экстремального снижения цен на продукцию, вкладывая средства в возобновляемые источники энергии и природный газ. Крупнейшие мировые игроки отрасли объявили о своем намерении осуществлять «зеленые» инвестиции в строительство ветровых электростанций, хранилищ использованных аккумуляторных батарей и систем для улавливания и хранения углеродных выбросов[134].

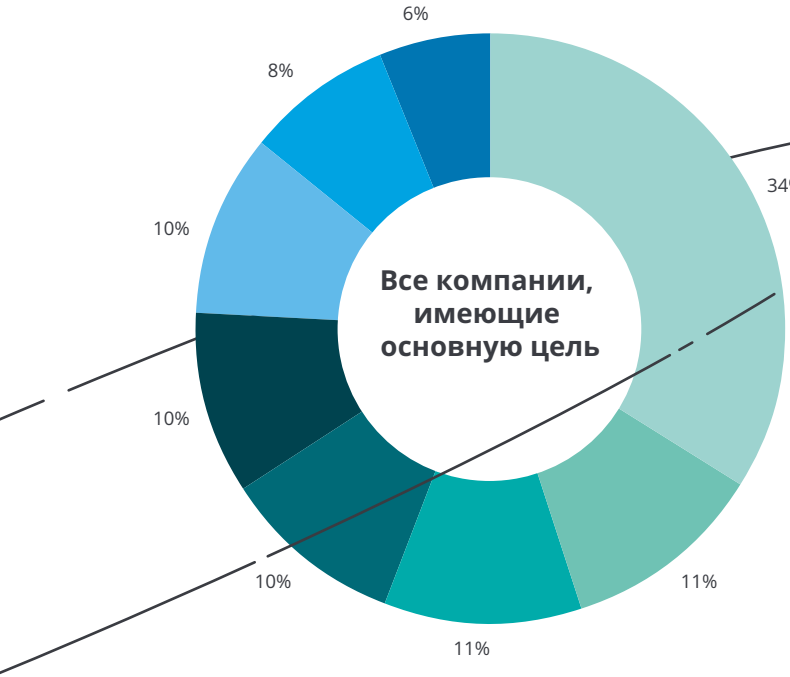
Отрасли, оказывающие влияние на общество

Отдельные отрасли экономики оказывают непосредственное влияние на общественное мнение, в связи с чем предполагается, что они обязаны следить за соответствием идейной направленности своих публикаций общепринятым целям развития на период до 2030 года. Организации, работающие в таких отраслях, могут использовать присущую им силу убеждения, чтобы нести необходимую информацию в массы, объединять их и подавать пример ведения деятельности, основанной на равенстве и отсутствии дискриминации. Такие компании сталкиваются с более жестким давлением и критикой, в случае если социальные и другие общественно значимые обязанности, которые они на себя возлагают, не соответствуют растущим ожиданиям общества.

- **Индустрия развлечений.** Кинематограф, телевидение и музыкальная индустрия подвергаются растущему давлению, направленному на повышение их социальной ответственности за производимый контент. В последние годы голливудская практика привлечения светлокожих актеров на роли персонажей других рассовых групп и недостаточная представленность меньшинств на теле- и киноэкранах жестко критикуется[135]. В 2013 году несколько британских университетов запретили прослушивание на своей территории популярного музыкального сингла, так как в его словах содержались намеки на изнасилование.
- **СМИ.** В связи с ростом затрат многие издания были вынуждены сосредоточиться на публикации спонсорского контента и статей, содержащих баннерную рекламу[136]. После референдума о выходе Великобритании из состава ЕС и выборов американского президента в адрес СМИ выдвигались обвинения в предвзятости. Кроме того, так называемые «новые СМИ», такие как Facebook и Twitter, попали под шквал общественной критики в связи с тем, что позволили большому количеству пользователей просматривать новостные статьи, содержащие непроверенную или преднамеренно ложную информацию, и активно обмениваться ими[137].
- **Мода и красота.** Несмотря на то что на протяжении последних лет был достигнут некоторый прогресс, в том числе за счет использования трансгендерных моделей и моделей категории “plus size”, компании, работающие в индустрии моды и красоты, сегодня привлекают все более пристальное внимание общественности. Потребители желают знать, где производится продукция, каков ее состав и как она рекламируется. Усиленная эксплуатация работников при очень низкой оплате труда, использование меха в рекламе продукции и недостаточное внимание к вопросам разнообразия[138] — все это вызывает яростную критику[139].

Несмотря на то что под словосочетанием «основная цель» мы понимаем кратко сформулированную идею, оправдывающую существование организации, у разных компаний эта формулировка носит различные названия. 34% организаций называет это основной целью, 11% говорят о миссии, 10% — о цели и 10% — о видении. Еще 10% организаций включают информацию о своей основной цели в общее описание своей деятельности. Это говорит о недостаточной компетенции рынка в этом важном вопросе.

Диаграмма 4. Формулирование основной цели



*В категорию «прочее» включены ответы «целевая установка», «часть заявления о приверженности принципам устойчивого развития» и «стратегический приоритет»

Основная цель как основа стратегии

Для реализации своей основной цели («Сделать устойчивое развитие нормой жизни для всех и каждого») компания Unilever разработала четкую стратегию, исходя из своего убеждения, что наилучшим способом ее реализации будет достижение следующих стратегических приоритетов: (1) ускорение роста (2) снижение воздействия на окружающую среду (3) увеличение положительного вклада в развитие общества. Все стратегические мероприятия компании — от управления активами до продвижения продукции на рынке, внедрения инноваций и управления кадрами — проводятся в рамках одной из трех вышеуказанных категорий[140].

Похожим образом компания Reckitt Benckiser разработала свою стратегию на основе своей основной цели («Делать мир лучше, предоставляя инновационные решения для укрепления здоровья людей и создания счастливой семьи»). Эта стратегия строится вокруг подхода компании к ведению своего бизнеса, который называется «Улучшение бизнеса» и подразумевает следующее: улучшение финансовой отчетности («Как нам стимулировать рост и превзойти конкурентов?»), улучшение качества жизни людей («Как нам помочь местным сообществам и развить навыки своих сотрудников?») и улучшение состояния окружающей среды («Как нам снизить свое воздействие на окружающую среду?»)[141].

Основная цель как основа корпоративного управления

Финансовый конгломерат Lloyds Banking Group (основная цель: «Содействовать процветанию Великобритании»), учредил Комитет по надзору за ответственным ведением бизнеса, чья первоочередная задача состоит в том, чтобы «осуществлять надзор за стратегией и планами Lloyds Banking Group, помогая компании в ее стремлении стать лидером в области ответственного бизнеса в рамках ее основной цели, направленной на содействие процветанию Великобритании». В обязанности комитета входит реализация соответствующего плана, призванного обеспечить процветание Великобритании, а также оценка выполнения этого плана[142].

Совсем немногие компании по-настоящему интегрируют основную цель в свою деятельность

Для того чтобы принести пользу обществу в целом и обеспечить себе долгосрочный коммерческий успех, компаниям необходимо предпринимать активные действия для реализации своей основной цели развития на период до 2030 года. Для этого им нужно сделать эту цель неотъемлемой частью своей стратегии и операционной модели и интегрировать ее в корпоративную культуру, ценности и механизмы продвижения бренда и взаимодействия с заинтересованными сторонами. При этом указанные области не изолированы друг от друга: если основная цель внедряется в одну из них, к примеру в культуру организации, это, разумеется, окажет влияние и на другие области. Наше исследование выявило ключевые области, в которые основная цель уже была успешно внедрена рядом компаний, а также те направления, где у компаний возникают сложности. Эффективная интеграция основной цели во все аспекты деятельности организации — нелегкая задача, и те компании, которым это удается, получат конкурентные преимущества в современных условиях.

Стратегия и операционная модель

Стратегия

Существует опасность, что организации могут использовать свою основную цель исключительно в целях продвижения продукции, привлечения квалифицированных специалистов или в качестве PR-инструмента, а не как ориентир при принятии деловых решений. Тогда как основная цель компании должна быть ее «путеводной звездой», которая определяет все ее стратегические решения. Для того чтобы по-настоящему реализовать свою основную цель, коммерческие организации должны сделать ее идеологическим стержнем своей бизнес-стратегии. 60% крупных публичных организаций, которые сформулировали свою основную цель, опираются на нее при разработке своей бизнес-стратегии.

Многие компании, сформулировавшие свою основную цель развития на период до 2030 года, ссылаются на нее в своей бизнес-стратегии и даже руководствуются ею при постановке одной-двух из своих стратегических задач или задач в области устойчивого развития. Однако при этом их основная цель не составляет ядро их стратегий, которые в своей массе по-прежнему ориентированы на получение прибыли или обеспечение роста в краткосрочной перспективе.

Корпоративное управление
Недостаточно просто заявить о своей основной цели — нужно стремиться к ее реализации, а для этого руководство должно стимулировать интеграцию основной цели во все бизнес-процессы организации. Проведенные нами интервью показали, как важно, чтобы руководство компании демонстрировало приверженность ее основной цели. Необходимо внедрить эту цель в процесс принятия деловых решений на высшем уровне. Речь идет и о корпоративном управлении, и о подготовке отчетов для совета директоров, и об ожиданиях высшего руководства. Подразделения, устанавливающие подотчетность и подготовку отчетности внутри организации, использовались в бизнесе еще до того, как получила распространение сама идея ориентации компаний на единую основную цель. А потому разработанного алгоритма интеграции основной цели в процедуры корпоративного управления и организационные модели компаний пока не существует.

Внедрить основную цель в систему корпоративного управления организации непросто. Менее трети всех действующих сегодня компаний, которые сформулировали свою основную цель, публикуют информацию о том, как они внедряли эту цель в свои управленческие структуры. Для решения этой задачи некоторые организации учреждали специальные комитеты при совете директоров, которые отвечали за деятельность компании в области устойчивого развития или корпоративной социальной ответственности.

«Привлекать людей из различных подразделений к работе над общей миссией».

Hitachi [143]

Если приверженность компании принципам устойчивого развития должным образом соотнесена с ее основной целью, то такие комитеты обеспечивают надзор за интеграцией основной цели в деятельность компании и необходимую подотчетность. Например, подобные инициативы были успешно реализованы компаниями GlaxoSmithKline, Prudential и Unilever. Введение системы КПЭ для оценки и вознаграждения деятельности директоров в области устойчивого развития и реализации основной цели становится обычной практикой.

Кроме того, основная цель может служить единым ориентиром и для более глобальных организационных структур. В больших организациях с четким функциональным делением порой сложно обеспечить слаженную работу различных подразделений над достижением общей цели. Компания Hitachi понимает преимущества, которые дает объединение различных функциональных команд для удовлетворения потребностей клиентов вместо разрозненного выполнения конкретных функциональных задач. Такой подход позволяет компании сосредоточиться на реализации инициатив по внедрению социально значимых инноваций. Их цель — это «способствовать» формированию благополучного общества, разрабатывая лучшие продукты и технологические решения». Этот организационный принцип может применяться и другими компаниями, которые реализуют другие цели социального, природоохранного или экономического характера.

Основная деятельность и КСО
Большинство компаний вкладывают средства в те или иные общественно значимые проекты. В этой связи часто говорят о корпоративной социальной ответственности (КСО), хотя сегодня большую популярность обретают другие термины, например, «социально ответственный бизнес». При этом деятельность коммерческих организаций в области КСО слишком часто осуществляется в отрыве от ее текущей деятельности, а потому со стороны может показаться чем-то второстепенным и несущественным для компании. Увязка инициатив в сфере КСО с основной целью организации даст ей возможность добиться более заметных результатов на пути к достижению этой цели.

Гармонизация основной цели и деятельности в области КСО: практический пример
Компания Pearson («Помогать людям добиваться успехов в жизни посредством обучения»), оказывает поддержку нескольким благотворительным организациям, которые помогают людям получать новые знания. В частности, организации Project Literacy, реализующей инициативу по борьбе с неграмотностью по всему миру, и организации Magic Breakfast, которая предоставляет завтраки детям из неблагополучных регионов Великобритании перед началом учебного дня, чтобы дать им шанс получить максимальную пользу от обучения[144].

Интеграция основной цели компании в ее деятельность в области КСО может стать непростой задачей. Складывается впечатление, что 40% организаций, которые руководствуются основной целью в своей прочей деятельности, по какой-то причине не делают этого в рамках своих КСО-инициатив. Возможно, у них имеется отдельная стратегия в области КСО, никак не связанная с общей стратегией развития бизнеса, в основе которой лежит основная цель организации. Многие компании в своих отчетах в области КСО/устойчивого развития открыто заявляют о том, что руководствуются целью, отличной от единой основной цели организации,

что может говорить о противоречиях между внутренней политикой в области КСО и общей политикой развития бизнеса.

Согласованность основной цели и деятельности в сфере КСО с большей вероятностью достигается в тех организациях, которые сформулировали свою основную цель развития на период до 2030 года, чем в тех, кто этого не сделал (71% по сравнению с 53%). Это связано с тем, что в первом случае организация естественным образом формирует гармоничный взгляд на свои КСО-инициативы, а не ориентируется лишь на получение прибыли или удовлетворение потребностей клиентов.

Отчетность в области КСО
Почти все 150 ведущих компаний из списка FTSE350, включая те, которые не имеют основной цели развития на период до 2030 года, признали необходимость вносить положительный вклад в развитие общества с помощью деятельности в области КСО. 90% компаний публикуют отчет в области КСО или устойчивого развития в формате отдельного документа, раздела годового отчета или в интерактивной форме. Среди организаций, которые имеют основную цель, эта практика распространена еще больше: о ней заявили 97% респондентов данной категории.

Культура и ценности
«Встраивание» основной цели компании в корпоративную культуру — это ключевое условие, обеспечивающее вневременной характер такой цели и ее устойчивость к изменениям в составе руководства и стратегии организации.

«Наши ценности помогают нам обеспечивать единые стандарты и нормы поведения в рамках всей Группы. И это особенно важно ввиду децентрализованной структуры Группы».
Halma[147]

И нынешние, и потенциальные сотрудники должны понимать, что основная цель организации — это одна из ключевых составляющих ее фирменного стиля. Наличие единой цели укрепляет корпоративную культуру. Замечено, что организации, твердо осознающие свою основную цель, чаще прочих уделяют внимание вопросам обеспечения социокультурного разнообразия и многообразия мнений, поощряют инициативы своих сотрудников по внедрению инноваций и предоставляют им необходимые инструменты и ресурсы для максимальной самореализации[145]. На практике интеграция основной цели в корпоративную культуру подразумевает использование этой цели для информирования сотрудников о принятых в организации ценностях и воздействия на процесс управления кадровыми ресурсами.

Основная цель компании Virgin Money *(«Повысить благосостояние всех и каждого»)* является неотъемлемой частью ее культуры.

«Наша основная цель имеет основополагающее значение для нашего бизнеса и интегрирована в него как горизонтально, определяя, что мы делаем, так и вертикально, определяя, как мы это делаем. При принятии каждого бизнес-решения и при поиске ответа на любой вопрос мы руководствуемся девизом «повысить благосостояние всех и каждого». Мы видим нашу корпоративную культуру как фактор, создающий очевидное конкурентное преимущество для нашей компании».
Кэролайн Марш, компания Virgin

Ценности компании представляют собой набор идей или принципов, которые служат для организации своего рода «моральным компасом» и определяют поведение ее сотрудников при общении друг с другом, а также с клиентами, партнерами и потребителями. Формулирование ценностей компании — это один из способов регламентировать поведение ее сотрудников, особенно в крупных организациях, которые могут состоять из разрозненных функций, слабо связанных между собой. Среди наиболее распространенных ценностей в компаниях, сформулировавших основную цель развития до 2030 года, назывались следующие: соблюдение этических норм, достижение результатов, обслуживание клиентов, работа в команде и внедрение инноваций. Почти две пятых от общего числа таких компаний в прямой форме связывают ценности организации с ее основной целью и признают, что это один из способов интегрировать основную цель в повседневную деятельность сотрудников.

Информация об основной цели должна также доводиться до сведения потенциальных сотрудников. 42% компаний, имеющих основную цель, разместили информацию о ней на своих интернет-страницах, рассказывающих о возможностях трудоустройства. Для сравнения, среди организаций, ориентированных лишь на получение прибыли или обслуживание клиентов, этот показатель составляет только 19%. Например, группа Lloyds целенаправленно и открыто рассказывает соискателям на вакантные должности о своей основной цели развития на период до 2030 года («Содействовать процветанию Великобритании») и позиционирует ее как фундаментальную составляющую своего бизнеса.

Продвижение бренда и взаимодействие с ключевыми заинтересованными сторонами

Одно из ключевых преимуществ, которые дает наличие основной цели, состоит в том, что она создает реальную платформу для взаимодействия с заинтересованными сторонами, а потому должна позиционироваться как узнаваемая составляющая бренда компании. Основную цель необходимо интегрировать в процессы внутрикорпоративной коммуникации и использовать при проведении маркетинговых кампаний. Кроме того, наличие у компании четкой основной цели будет полезно и при взаимодействии с инвесторами. В этой связи ключевую роль должны играть презентации и отчеты для инвесторов, разъясняющие миссию компании.

Фирмы-участники международной сети «Делойт» информируют своих сотрудников о нашей основной цели, что помогает наладить более тесное взаимодействие с сотрудниками. Наша глобальная цель была разработана при участии 20 тыс. специалистов 45 фирм-участников из 127 стран. В Великобритании была введена практика присуждения наград сотрудникам за успехи в реализации нашей основной цели, что позволяет им чувствовать большую причастность к этой задаче. Такие награды присуждаются тем сотрудникам, которые на собственном примере демонстрируют, как «Делойт» добивается результатов, которыми могут гордиться наши клиенты, сотрудники и общество в целом.

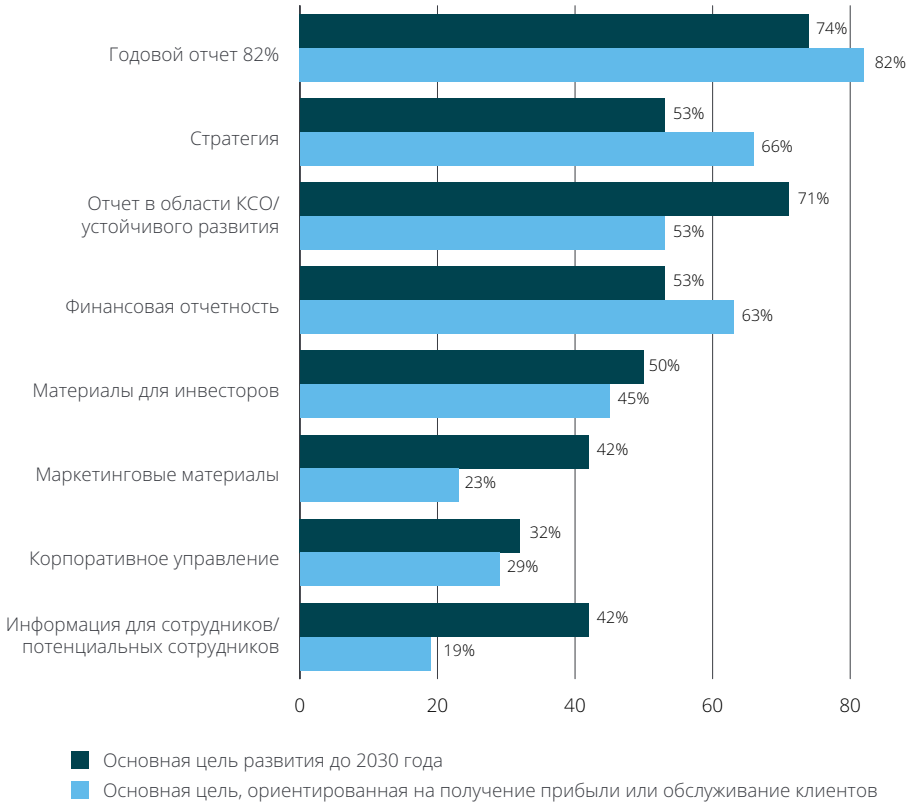
Компания Discovery Communications в своей деятельности руководствуется основной целью — давать людям не просто развлечения, но вдохновение. В основе бренда компании лежат принципы устойчивого развития, а информация о ее основной цели в понятной форме распространяется как внутри компании, так и за ее пределами. Недавно в рамках реализации своей основной цели компания объявила о запуске совместного со Всемирным фондом дикой природы проекта, получившего название Project C.A.T., который предусматривает финансирование и консервацию почти 1 млн акров угодий для защиты популяции диких тигров[148].

Основная цель компании Patagonia предусматривает активное взаимодействие с клиентами и сотрудниками. Она заключается в следующем: *«Создавать продукцию высочайшего качества, не причинять ущерба без необходимости, воодушевлять своей деятельностью людей и внедрять решения для борьбы с экологическим кризисом»*. Среди маркетинговых кампаний Patagonia запоминающийся рекламный слоган «Не покупай эту куртку» (“Don’t buy this jacket”), направленный на борьбу с бессмысленным потреблением. Кроме того, компания стремится к высокой прозрачности своей деятельности, в связи с чем опубликовала документ, названный «Хроника следов» (“The Footprint Chronicles”), в котором рассказала, какое влияние ее деятельность по производству одежды оказывает на окружающую среду[149]. Это повысило доверие общества к компании и улучшило ее отношения с заинтересованными сторонами.

Наше исследование показало, что коммерческие организации, чья основная цель развития на период до 2030 года предусматривает глобальные цели социального, экологического или экономического характера, чаще включают ее в свои материалы для инвесторов, чем организации, чья цель заключается лишь в получении прибыли, наращивании бизнеса или обслуживании клиентов.

- Почти две трети компаний, имеющих основную цель, используют ее в своих внешних маркетинговых материалах, спектр которых чрезвычайно широк: от публикаций в социальных сетях (компания Johnson Matthey), интернет-страницах, содержащих информацию для потребителей (компания Aviva), и статьях в периодических изданиях (компания National Grid).
- Для сравнения, среди компаний, ориентированных исключительно на получение прибыли или обслуживание клиентов, этот показатель составляет лишь одну треть. Как правило, основная цель отражает корпоративный бренд, что дает компаниям возможность обеспечить целостность всех своих торговых марок. Например, компания Unilever провела крупную маркетинговую кампанию, посвященную обеспечению устойчивых условий жизни для будущих поколений, которая называлась «Светлое будущее» (“Bright Future”). Эта кампания помогла объединить в сознании потребителей информацию о деятельности Unilever в области устойчивого развития, проводившейся под различными потребительскими брендами.
- 50% компаний, имеющих основную цель развития на период до 2030 года, включают информацию о ней в свои материалы для инвесторов. А среди компаний, чья основная цель состоит лишь в получении прибыли или обслуживании клиентов, так поступает 45%. В материалах для инвесторов основное внимание по-прежнему уделяется финансовым показателям. Однако в них также приводится и понятно разъясняется информация об основной цели компании (обычно в связке с информацией о стратегии развития). Например, компания Hikma, основная цель которой — «Облегчать доступ пациентов к качественным и доступным лекарственным средствам в ключевых терапевтических областях», сделала эту цель ключевым элементом своих материалов для инвесторов и прямо говорит о том, как она реализует основную цель в своей деятельности[150].

Диаграмма 5. Интеграция основной цели в бизнес-процессы: различия между компаниями, имеющими основную цель развития на период до 2030 года, и компаниями, ориентированными на получение прибыли или иные цели



4. Реализация потенциальных преимуществ

«Для того чтобы внести максимальный вклад в развитие общества и долгосрочный коммерческий успех для своего бизнеса, компании должны сформулировать свою основную цель развития на период до 2030 года и реализовать ее. Секрет успеха кроется в осуществлении ряда ключевых шагов, которые каждая компания может предпринять, опираясь на опыт других участников рынка».

Во-первых, нужно **мотивировать** всех сотрудников организации на поиск единой основной цели. Руководство компании должно понять и признать важность и преимущества наличия основной цели. Вопросы, связанные с ростом ожиданий заинтересованных сторон, а также рисками и возможностями, с которыми сопряжена цифровая революция, касаются всех организаций, однако каждая из них столкнется с характерными для нее сложностями и должна будет определить собственные стратегические приоритеты. Затем нужно четко **сформулировать** основную цель развития на период до 2030 года, объясняющую, во имя какой глобальной общественно значимой миссии компания существует. Для того чтобы внести существенный положительный вклад в развитие общества, необходимо **интегрировать** основную цель в процессы принятия решений и регламентации поведения сотрудников, сделав ее неотъемлемой частью бизнес-стратегии и операционной модели компании, механизмов продвижения бренда и взаимодействия с заинтересованными сторонами, а также корпоративной культуры и ценностей компании. Для того чтобы помочь заинтересованным сторонам лучше понять основную цель организации, можно сначала запустить ряд показательных проектов и инициатив, чтобы **продемонстрировать** ее преимущества. Наконец, следует **оценивать** ход реализации основной цели, что обеспечит необходимую подотчетность в рамках этого процесса и его постоянное совершенствование.

Конкретные пути реализации преимуществ, которые дает основная цель развития на период до 2030 года, будут различаться в разных компаниях. Однако есть и общие, «золотые» правила, которых следует придерживаться всем организациям вне зависимости от того, на каком этапе этого процесса они находятся.

Правдивость.
Основная цель должна служить реальным ориентиром при осуществлении организацией своей деятельности. Если компания не демонстрирует приверженности основной цели в своей деятельности и не предпринимает шагов для ее реализации, то заинтересованные стороны не поверят, что эта цель соответствует ее реальным устремлениям.

Правильный баланс.
В формулировании и реализации основной цели нужно соблюдать баланс. Для того чтобы в полной мере воспользоваться преимуществами, которые дает связь между стремлением компании к устойчивому развитию и ее финансовыми интересами, необходимо признать важность обоих указанных приоритетов. В такой сложной системе, как крупная коммерческая организация, явный перевес в пользу одного из них в отдаленной перспективе не пойдет на пользу ни самой организации, ни обществу в целом. Баланс приоритетов также очень важен для того, чтобы обеспечить одобрение со стороны ключевых заинтересованных сторон, особенно инвесторов.

Последовательный подход.
Интеграция основной цели во все бизнес-процессы организации требует больших усилий и временных затрат. Основная цель должна носить вневременной характер и не подвергаться корректировкам, а также должна демонстрировать устойчивость в случае изменения корпоративной стратегии и состава руководства компании. В некоторых компаниях в качестве главной движущей силы, обеспечивающей внедрение единой основной цели, выступает генеральный директор или учредитель компании. Это означает, что в случае их ухода процесс может остановиться, если компания не сделала основную цель неотъемлемой частью своего бренда. Интеграция основной цели в бизнес-процессы требует постоянной разъяснительной работы как внутри организации, так и среди внешних заинтересованных сторон. Если основная цель получила признание и одобрение со стороны сотрудников всех подразделений и стала неотъемлемым элементом корпоративной культуры, то на нее не сможет повлиять ни смена руководства, ни смена стратегии компании.

Мотивировать

Основная цель развития на период до 2030 года дает организации сразу две возможности: внести вклад в решение проблем общества и выполнить требования, необходимые для достижения коммерческого успеха. Для того чтобы эффективно реализовать эти возможности, руководство организации должно признать настоятельную необходимость в реальных действиях.

Перед тем как предпринимать какие-либо шаги для реализации основной цели, руководство компании должно определить, на каком этапе этого процесса компания находится в данный момент. Некоторые компании уже выработали собственную миссию с учетом своих социальных, природоохранных или экономических целей. Другие, возможно, уже приступили к ее внедрению и успешно демонстрируют это в рамках всей организации.

Для формирования представления о текущей ситуации руководители компаний могут провести опрос заинтересованных сторон. Кроме того, можно проанализировать имеющуюся документацию, описывающую стратегию и миссию компании, а также провести оценку по таким КПЭ, как коэффициенты оттока заинтересованных сторон, индекс лояльности клиентов и результаты опросов на тему мотивированности персонала.

Затем можно сравнить КПЭ своей компании с показателями других компаний (например, используя итоги проведенного «Делойтом» анализа 150 ведущих компаний из списка FTSE350). Дополнительно можно провести встречи с представителями внутренних и внешних заинтересованных сторон, чтобы получить полное представление о текущей степени интеграции основной цели компании во все функциональные аспекты ее стратегии и операционной деятельности, механизмы продвижения корпоративного бренда и взаимодействия с заинтересованными сторонами, а также в культуру и ценности организации.

С помощью описанного процесса руководители смогут определить, как далеко их компании продвинулись на пути к внедрению и реализации своей миссии, а также какие возможности и преимущества еще не были реализованы. Затем можно будет наметить дальнейшие шаги по интеграции основной цели во все аспекты бизнеса и для формулирования конкретных устремлений организации.

Мотивировать
...организацию на реализацию основной цели развития на период до 2030 года во благо общества и в интересах долгосрочного процветания самой организации. В ходе этого процесса руководство должно определить, на каком этапе внедрения и реализации основной цели находится компания в данный момент, так как это поможет определить ее конкретные потребности.

Сформулировать
...основную цель (если компания еще не разработала собственную основную цель развития на период до 2030 года). Для этого следует определить основополагающие устремления компании, которые можно связать с целями ООН в области устойчивого развития.

Интегрировать
...основную цель в различные функциональные области бизнеса для реализации потенциальных преимуществ. Приоритизация различных функциональных областей. для распределения финансирования.

Оценивать
...ход реализации основной цели компании, сравнивая достигнутые результаты с установленными КПЭ. Это позволит определить дальнейшие шаги.

Демонстрировать
...свою основную цель путем реализации показательных проектов, чтобы наглядно продемонстрировать преимущества основной цели перед тем, как такие инициативы будут распространены на прочие аспекты деятельности

Сформулировать

Формулирование основной цели развития на период до 2030 года

Многие организации считают, что основную цель не нужно придумывать, поскольку она уже является неотъемлемой характеристикой организации, которую просто нужно выразить словами. Для того чтобы выявить эту характеристику, компания должна подумать, каковы ее основополагающие устремления, что она дает своим заинтересованным сторонам и во имя чего была создана. Для того чтобы обеспечить себе максимальное признание, компании могут гармонизировать свои социальные, природоохранные и общеэкономические цели, увязав их с системой ЦУР, разработанных ООН.

Отправной точкой для выявления и формулирования основной цели является анализ имиджа компании и ее основных конкурентных преимуществ, направленный на поиск возможных точек пересечения основной цели компании с ЦУР ООН. Кроме того, компании следует определить и основные трудности, с которыми она сталкивается в своей коммерческой и филантропической деятельности и которые также необходимо отразить в ее основной цели. Следующий шаг — облечь основную цель в слова, которые будут оказывать желаемое воздействие на заинтересованные стороны организации. На основании анализа тематической литературы, обсуждений с руководителями различных организаций и собственного опыта мы определили, что существует ряд общих тем, отражение которых в основной цели компании обеспечивает ее эффективность.

Эталонную основную цель отличают нижеследующие характеристики.

- **Гармонизация с бизнес-моделью:** между основной целью организации и ее текущей деятельностью должна существовать связь.
- **Трансформирующая способность:** основная цель должна давать организации толчок к изменениям и дальнейшему развитию.
- **Уникальность:** основная цель должна отличать организацию от конкурентов.
- **Способность воодушевлять:** основная цель должна представлять собой призыв к единению и при этом вовлекать в процесс внутренние и внешние заинтересованные стороны.

Опираясь на эти принципы, можно составить окончательный список вариантов формулировки, а затем обсудить их с заинтересованными сторонами организации. Для того чтобы учесть мнение своих сотрудников и партнеров и вовлечь их в процесс выработки основной цели, руководство может организовать опросы, краудсорсинговые мероприятия и массовое голосование. С выбором окончательного варианта формулировки можно определиться, осуществив «мягкий запуск» и тестирование. Полноценный запуск основной цели будет производиться с помощью программы внутренних и внешних маркетинговых мероприятий и при поддержке крупных спонсоров.

Насколько тщательно компании сформулировали свою основную цель?

Две трети ведущих компаний из списка FTSE350 имеют четко выраженную основную цель. Наш анализ показал, что многие из этих организаций испытывают затруднения при применении принципов формулирования основной цели. И лишь 13 компаний соответствуют всем вышеуказанным критериям. Более подробная информация о методологии исследования приведена в Приложении.

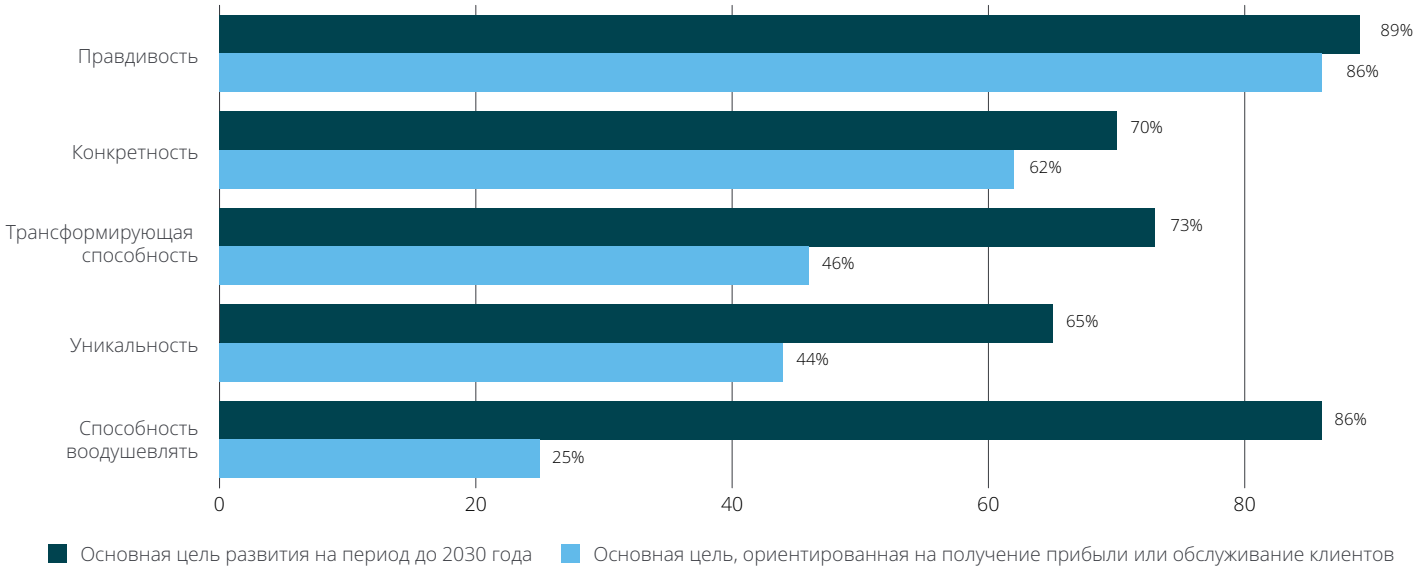
- **Гармонизация с бизнес-моделью.** Большинство компаний, имеющих основную цель (87%), непосредственно связывают ее со своей основной деятельностью. Например, основная цель компании BT: «Использовать силу телекоммуникаций для того, чтобы сделать мир лучше».

Проверочный лист для оценки основной цели вашей компании

Укажите, присущи ли основной цели вашей организации следующие характеристики:

- ✓ Связь с социальными, природоохранными или общеэкономическими целями
- ✓ Связь с бизнес-моделью
- ✓ Трансформирующая способность
- ✓ Уникальность
- ✓ Способность воодушевлять

Диаграмма 6. Сравнение формулировок: основные цели развития на период до 2030 года и цели, ориентированные на получение прибыли или иные коммерческие приоритеты



- **Трансформирующая способность.** Свыше половины компаний (56%) имеют основную цель, которая дает толчок к переменам и способна обеспечить трансформацию их бизнеса. Например, основная цель компании Sage звучит следующим образом: «Стимулировать развитие бизнеса и повышение благосостояния мирового сообщества с помощью силы воображения наших сотрудников и «умных» технологий». Это динамичная цель, которая побуждает компанию к постоянному совершенствованию своих продуктов и услуг.
- **Уникальность.** Чуть больше половины анализируемых компаний (52%) имеют основную цель, которая выделяет их среди конкурентов. Например, основная цель компании Aviva («Избавить человечество от страха неопределенности») отличается от целей многих из ее конкурентов, которые говорят лишь о качественном обслуживании своих клиентов.
- **Способность воодушевлять.** Основная цель должна импонировать сотрудникам и другим заинтересованным сторонам компании, вовлекая их в процесс ее реализации. При этом лишь половина из проанализированных нами формулировок (48%) могут считаться воодушевляющими. В качестве примера можно привести вдохновляющую миссию компании Reckitt Benckiser, которая звучит следующим образом: «Делать мир лучше, предоставляя инновационные решения для укрепления здоровья людей и создания счастливой семьи».

Увязка основной цели развития на период до 2030 года с основной деятельностью легче дается тем компаниям, которые в силу своей отраслевой специфики занимаются вопросами, имеющими отношение к социальной сфере. В частности, компаниям, работающим в секторе здравоохранения и медико-биологических наук, формулировка корпоративной миссии с учетом интересов общества дается лучше, чем компаниям из многих других отраслей. Например, сразу семь из проанализированных нами компаний (AZ, GlaxoSmithKline, Mediclinic, Shire, Smith & Nephew, NMC Health и BTG) сформулировали основную цель, связанную с ЦУР 3 («Содействие здоровому образу жизни и благополучию общества»).

Все указанные компании способны продемонстрировать связь между своей основной целью и осуществляемой деятельностью, что, вероятно, вызовет энтузиазм у их заинтересованных сторон.

«По мере распространения практики постановки основной цели компаниям придется прилагать больше усилий к тому, чтобы выделиться среди конкурентов».

Как видно на представленном выше графике, в том случае если основная цель организации учитывает глобальные цели социального, природоохранного или общеэкономического характера, вероятность соответствия такой основной цели прочим эталонным критериям значительно повышается. Особенно это относится к критериям категории «трансформирующая способность», «уникальность» и «способность воодушевлять».

Компании, которые ориентированы главным образом на получение прибыли или обслуживание клиентов, с меньшей долей вероятности выработают основную цель, которая способна запустить преобразование бизнеса. Часто это обусловлено тем, что качественное обслуживание клиентов или обеспечение высокой акционерной стоимости означает использование традиционных деловых практик и отсутствие необходимости в переменах.

Основная цель, сформулированная с учетом глобальных социальных, экологических или общеэкономических целей, дает больше шансов выделиться на рынке. Тем не менее по мере распространения практики постановки основной цели компаниям придется прилагать больше усилий к тому, чтобы выделиться среди конкурентов. Это иллюстрирует опыт проанализированных нами компаний, занятых в сфере здравоохранения, большинство из которых имеет схожие основные цели, говорящие об укреплении здоровья и повышении благополучия людей и не имеющие существенных отличий от целей конкурентов. Похожим образом большинство компаний, занятых в сфере высоких технологий, телекоммуникаций и СМИ, также имеют основную цель, учитывающую социальные, экологические или общеэкономические задачи, которые в основном соотносятся с ЦУР 9 («Создание инфраструктуры, содействие развитию инноваций и индустриализации») и предусматривают развитие коммуникационных линий. Как и в случае с компаниями из сферы здравоохранения, эти цели, как правило, согласованы с бизнес-моделью компании и облечены в воодушевляющую формулировку.

Интегрировать

Для эффективной реализации своей основной цели компаниям необходимо интегрировать ее во все свои бизнес-процессы. Основная цель должна лечь в основу стратегии и операционной модели компании, стать неотъемлемой частью ее корпоративной культуры и восприниматься заинтересованными сторонами как одна из составляющих бренда компании. Если организация эффективно интегрирует свою основную цель в бизнес-процессы, то можно говорить о том, что она по-настоящему стремится к ее реализации и в будущем получит преимущества на рынке благодаря гармонизации своих коммерческих и социально ответственных интересов. Интеграция основной цели в бизнес — это долгий процесс, который может оказаться совсем не простым. Для того чтобы определить, в какие направления деятельности организации следует вкладывать средства для получения большей отдачи при интеграции основной цели, полезно сначала оценить приоритетность различных функциональных направлений. Несмотря на что что концепция основной цели продолжает развиваться и совершенствоваться, очень немногие компании демонстрируют ее эффективное использование. Однако и из существующей практики можно извлечь множество полезных примеров и уроков.

Как интегрировать основную цель развития на период до 2030 года в бизнес-процессы?

Для того чтобы эффективно внедрить основную цель в свои бизнес-процессы, компаниям нужно сосредоточиться на трех ключевых направлениях. Следует отметить, что эти области взаимосвязаны, и если интегрировать основную цель компании в одну из них (например, в корпоративную культуру), то это естественным образом повлияет и на другие.

- **Стратегия и операционная модель.** Основная цель должна представлять собой высшее предназначение организации, определяющее выбор ее стратегии и операционной модели. Это дает ей возможность максимально эффективно реализовать свою основную цель в рамках основной деятельности.
- **Культура и ценности.** Основная цель организации должна определять пути ее взаимодействия с сотрудниками, что поможет подготовить почву для культурных изменений и даст сотрудникам повод гордиться своей работой.
- **Продвижение бренда и взаимодействие с ключевыми заинтересованными сторонами.** Основная цель организации должна определять механизмы ее взаимодействия с сотрудниками и внешним миром, которые должны быть понятны клиентам и инвесторам благодаря маркетинговым мероприятиям и отчетности.

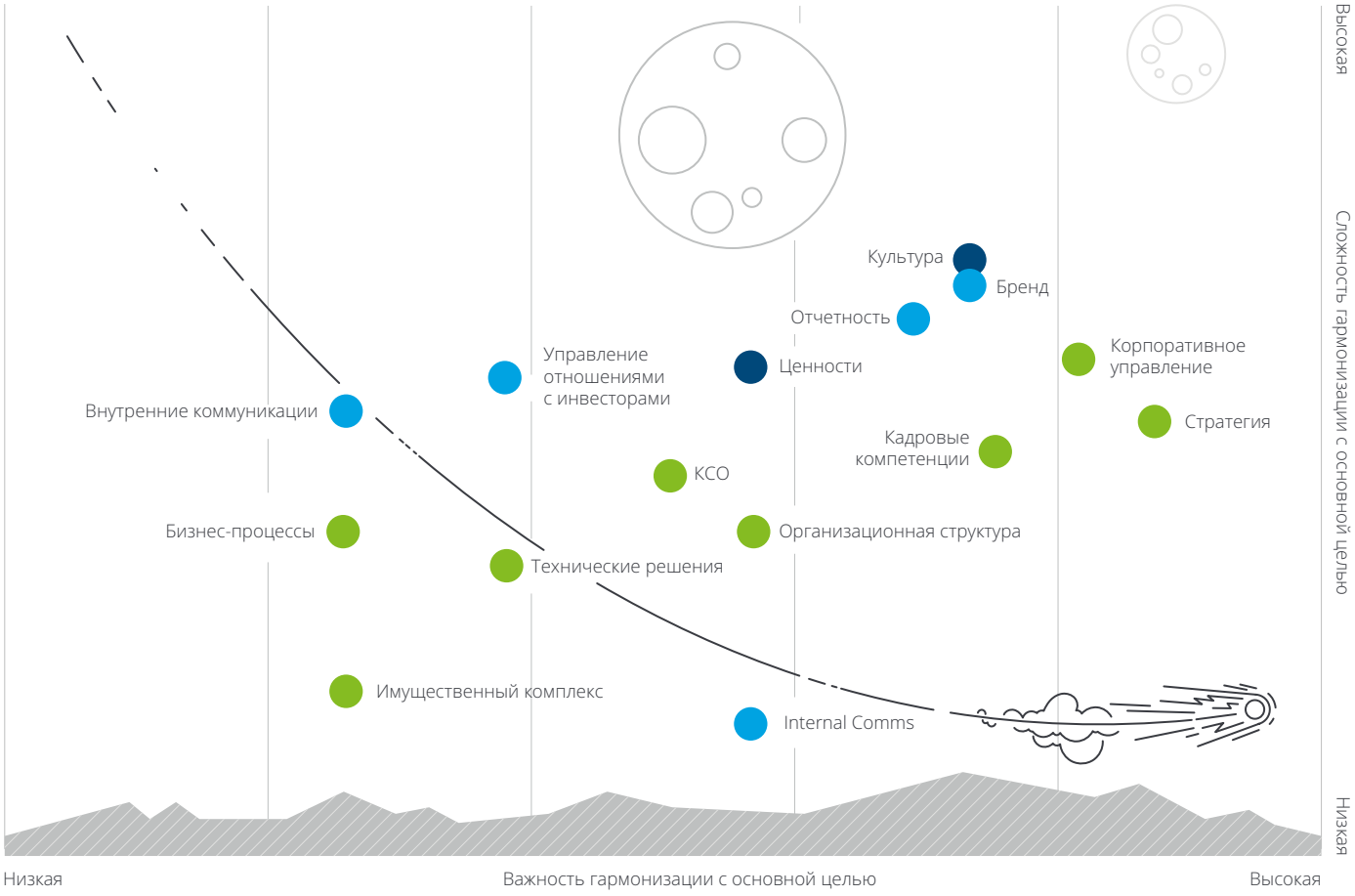
Каждая из указанных функциональных областей может быть подразделена на конкретные направления деятельности организации. Далее мы кратко рассмотрим эти направления и покажем, как можно определить приоритетные направления интеграции основной цели компании.

Расстановка приоритетов
Интеграция основной цели в бизнес-процессы организации — нелегкая задача. Для того чтобы определить, в какие направления деятельности следует вкладывать средства для получения наибольшей отдачи при интеграции основной цели, полезно сначала оценить приоритетность различных функциональных направлений. Для разных компаний эти направления будут отличаться в зависимости от отраслевой принадлежности, разновидности основной цели и статуса ее реализации.

Для выявления ключевых функциональных направлений деятельности можно использовать специальную матрицу. Пример приведен ниже (см. Диаграмму 7).

«Основная цель развития на период до 2030 года должна стать неотъемлемой частью бизнеса компании и получить признание со стороны ее заинтересованных сторон как один из элементов ее бренда».

Диаграмма 7. Матрица приоритизации функциональных направлений бизнеса (приводится в качестве примера на основе интервью и анализа 150 ведущих компаний из списка FTSE350. Для каждой конкретной компании результаты будут индивидуальными)



Культура и ценности | Продвижение бренда и взаимодействие с заинтересованными сторонами | Стратегия и операционная модель

Проверочный лист для оценки интеграции основной цели

Интегрирована ли ваша основная цель в следующие области?

Стратегия и операционная модель

- a) Стратегия
- Операционная модель
  - b) Корпоративное управление
  - c) Организационная структура
  - d) Кадровые компетенции
  - e) Бизнес-процессы
  - f) Технические решения
  - g) Имущественный комплекс
  - h) КСО
  - i) Отчетность

Корпоративная культура и ценности

- j) Культура
- k) Ценности

Стратегия и операционная модель

Стратегия

Ключевые стратегические решения, которые принимает компания, определяют общее направление ее развития. Речь идет, в том числе, о продуктах и услугах, целевых потребительских сегментах и основных принципах конкуренции на рынке. Важно интегрировать основную цель в стратегию организации, чтобы она могла служить ориентиром для высшего руководства при принятии деловых решений.

Ключевые направления интеграции и влияние на результативность:
- Продуктовая линейка
- Целевая клиентура
- Основа конкуренции

Корпоративное управление

Корпоративное управление подразумевает организацию процессов руководства компанией, включая деятельность совета директоров и соответствующих комитетов. Для того чтобы обеспечить интеграцию основной цели в деятельность компании, необходимы изменения в структуре корпоративного управления.

- Приверженность руководства компании ее основной цели
- Комитеты при совете директоров
- КПЭ

Организационная структура

Под организационной структурой понимается распределение функций, ответственности, порядок подчинения и отчетности внутри организации. Необходимо установить четкий порядок подотчетности в отношении основной цели, чтобы обеспечить вклад всех сотрудников в ее реализацию.

- Конечная инстанция, отвечающая за основную цель
- Структура подотчетности

Кадровые компетенции

Под кадровыми ресурсами подразумеваются ключевые характеристики сотрудников организации, включая их навыки, квалификацию, опыт и профессиональное поведение. В данном случае для успешной интеграции основной цели может потребоваться привлечь новых сотрудников, обладающих необходимыми новыми навыками и квалификацией.

- Квалификация сотрудников
- Привлечение новых сотрудников
- Управление производительностью

Бизнес-процессы

Основная цель организации должна быть интегрирована в производственные процессы, цепочку поставок и поддерживающие бизнес-процессы. Один из путей интеграции основной цели в бизнес-процессы организации — это выбор бизнес-партнера. Речь может идти и о поставщиках сырья, готовой продукции, продуктов питания, канцелярских принадлежностей и расходных материалов для офиса и т. п., а также о клиентах компании. Определенно стоит подумать о возможности сотрудничества с социально ориентированными предприятиями, которые обладают уникальными возможностями для решения проблем, являющихся предметом ЦУР. Для поиска возможных партнеров на территории Великобритании см. список социально ориентированных предприятий Великобритании[151].

- Производственные процессы
- Производственно-сбытовая цепочка
- Поддерживающие процессы

Технические решения

Под техническими решениями понимаются аппаратное и программное обеспечение организации: его функциональные возможности и степень интеграции. Основная цель должна служить мерилом при принятии решений об использовании компанией тех или иных решений.

- Выбор технических решений
- Обслуживание технических средств

Имущественный комплекс

Имущественный комплекс организации включает производственные мощности, оборудование и недвижимость, которые организация использует для осуществления своей деятельности. В данном случае миссия должна учитываться при выборе активов для целей ведения бизнеса.

- Здания
- Место расположения

КСО

Корпоративная социальная ответственность подразумевает ведение бизнеса с учетом интересов общества. Гармонизация основной цели компании и ее деятельности в области КСО обеспечивает более направленный эффект от деятельности компании.

- Текущие инициативы в сфере КСО
- Роль КСО-функции после интеграции основной цели

Отчетность

Под отчетностью подразумевается публикация финансовых и нефинансовых показателей деятельности компании и их сравнение с целевыми показателями. Представление информации об успехах компании на пути к реализации ее миссии говорит об определенной подотчетности компании обществу, а также дает ей возможность наладить взаимодействие со своими заинтересованными сторонами.

- Механизм представления отчетности
- Подтверждение нефинансовой информации

Продвижение бренда и взаимодействие с ключевыми заинтересованными сторонами

- l) Продвижение бренда
- m) Маркетинговые мероприятия
- n) Внутрикорпоративные коммуникации
- o) Управление отношениями с инвесторами

Продвижение бренда и взаимодействие с ключевыми заинтересованными сторонами

Продвижение бренда

Бренд компании складывается из всех аспектов ее деятельности. Каждое решение, которое принимает организация, оказывает влияние на ее бренд. Бренд — это актив, который создается в результате осуществления компанией своей деятельности и ее взаимодействия с внешним миром. «Встраивание» основной цели в бренд позволяет сделать эту цель прозрачной для заинтересованных сторон компании.

Ключевые направления интеграции и влияние на результативность:
- Внутренний бренд
- Внешний бренд
- Обоснование бренда/миссии

Внутренние коммуникации

Внутренние коммуникации включают в себя взаимодействие с сотрудниками (например, в рамках внутренних мероприятий, корпоративных веб-сайтов, вебинаров или опросов). Необходимо вовлечь в процесс реализации основной цели каждого сотрудника на всех уровнях организации, с тем чтобы донести до них основные идеи и устремления высшего руководства компании.

- Внутренние мероприятия
- Веб-сайты
- Опросы
- Мероприятие, направленное на «запуск» миссии

Маркетинговая деятельность

Маркетинговая деятельность включает в себя деятельность по продвижению и реализации товаров или услуг компании. Основную цель можно использовать для взаимодействия с потребителями, а маркетинговые мероприятия — это как раз один из возможных способов донести цель компании до потребителей.

- Маркетинговая стратегия
- Кампания для продвижения корпоративной миссии

Управление отношениями с инвесторами

Управление отношениями с инвесторами включает в себя представление им информации в виде презентаций, отчетов и интернет-публикаций. Инвесторы все больше интересуются вкладом коммерческих организаций в достижение устойчивого развития. Популяризация основной цели в рамках отношений с инвесторами — это один из способов информировать о ней

- Модель отчетности
- Текущие интересы инвесторов
- Отчеты для инвесторов, презентации, информация на корпоративных сайтах

Культура и ценности

Культура

Корпоративная культура представляет собой набор идей и установок, которые отличают организацию от прочих участников рынка. Интеграция основной цели компании в ее корпоративную культуру означает, что основная цель будет оказывать влияние на решения руководства и действия сотрудников во всех структурных подразделениях.

- Управление производительностью
- Внутренние коммуникации
- Вовлечение сотрудников
- Процедура найма персонала

Ценности

Корпоративные ценности представляют собой набор идей или принципов, которые служат для организации своего рода «моральным компасом» и определяют поведение ее сотрудников при общении друг с другом, а также с клиентами, партнерами и потребителями. Гармонизация ценностей компании с ее основной целью поможет сделать эту цель неотъемлемой частью культуры компании на многие годы вперед.

- Существующие ценности
- Приверженность сотрудников ценностям организации
- Ответственность сотрудников за соблюдение ценностей организации

Демонстрация

Как можно продемонстрировать интеграцию основной цели развития на период до 2030 года в бизнес-процессы?

Переход всей организации к единой основной цели сопряжен с определенными сложностями. Для того чтобы продемонстрировать возможности, которые дает наличие основной цели, можно попробовать реализовать ряд показательных проектов/ программ, обеспечивающих видимые результаты. Это особенно важно для тех компаний, которые только начинают разработку своей цели. Для полной интеграции корпоративной миссии в основную деятельность организации может потребоваться время, особенно в случае если речь идет о крупной, давно существующей компании. Для демонстрации преимуществ, которые дает наличие единой цели, можно использовать инновационные бизнес-проекты и проекты, направленные на укрепление взаимодействия с заинтересованными сторонами, которые впоследствии можно распространить на все бизнес-процессы организации.

Инновационные бизнес-проекты

Применив творческий подход, организация может рассмотреть новые пути практического использования своей основной цели путем модификации существующих процессов или расширения ассортимента товаров или услуг. Концепция «бережливого стартапа» позволяет компаниям быстро проводить моделирование и тестирование новых идей, что обеспечивает максимально эффективную интеграцию основной цели в бизнес-процессы.

Инициативы для вовлечения заинтересованных сторон

Можно также разработать инициативы, призванные вовлечь заинтересованные стороны организации в процесс реализации ее основной цели. Это могут быть как маркетинговые кампании, ориентированные на потребителей, так и социальные проекты, направленные на мотивацию сотрудников. Для того чтобы подчеркнуть фундаментальное значение основной цели в своей деятельности, компания может разработать собственную уникальную программу, призванную вовлечь в процесс интеграции и реализации основной цели все свои заинтересованные стороны.

Как различные организации демонстрируют реализацию своей основной цели?

Следующие примеры отражают опыт отдельных компаний, которые для реализации своей основной цели использовали инновационные бизнес-проекты или инициативы по укреплению взаимодействия с заинтересованными сторонами.

Инновационные бизнес-проекты

Один из путей реализации основной цели компании состоит в разработке инновационных продуктов. Миссия компании Johnson Matthey гласит: «Разработка технологий устойчивого развития для настоящего и будущего». В связи возникшей потребностью общества в альтернативных продуктах, не содержащих вредных фталатов (то есть солей или эфиров фталевой кислоты), компания разработала новый продукт — токопроводящую пасту, содержащую частицы серебра, которая более безопасна как для рабочих, так и для клиентов[152]. Компания Unilever стремится сделать устойчивое развитие нормой жизни для всех и каждого. В рамках соответствующего плана компания разработала концентрированные версии своих продуктов, которые помогают снизить объем отходов от упаковки и объем транспортировки (например, моющее средство Surf)[153]. Компания Reckitt Benckiser сотрудничает с организацией Save The Children, реализуя программу Save a Child a Minute, направленную на борьбу с диареей — пятой по распространенности причиной смерти среди детей в возрасте до пяти лет. В рамках этой программы компания разработала универсальное мыло, которое можно использовать и для уборки, и для мытья рук, а также специальную пудру, помогающую повысить гигиеничность уличных уборных выгребного типа[154].

Другие компании стараются с помощью своей деятельности оказывать поддержку предприятиям, работающим на благо общества. Например, миссия компании Old Mutual — «Содействовать успеху клиентов, помогая им добиваться своих долгосрочных финансовых целей и распоряжаясь их средствами таким образом, чтобы обеспечить достойное будущее для них, их семей, сообществ, в которых они живут, и общества в целом». Компания сотрудничает в том числе с социально ориентированными предприятиями, реализуя проекты в области строительства доступного жилья, развития возобновляемых источников энергии и охраны окружающей среды[155].

56

Ассоциация GSMA представляет интересы почти 800 мобильных операторов по всему миру. Будучи объединением отраслевого значения, GSMA определила свою миссию следующим образом: «Обеспечивать уверенность в завтрашнем дне». «Делойт» работал с GSMA и организациями, входящими в ее состав, чтобы помочь им определить конкретные действия в соответствии с корпоративной миссией. Такая задача возникла с связи с тем, что мобильная индустрия взяла на себя обязательство содействовать реализации ЦУР ООН. Это обязательство отражено в отчете «Вклад отрасли мобильной связи в развитие общества в 2016 году: достижение целей в области устойчивого развития». В этом новаторском исследовании оценивается вклад операторов мобильной связи в дело достижения ЦУР. В отчете также представлены эталонные показатели на период до 2030 года, которые будут служить ориентиром при дальнейшей оценке результатов работы отрасли. В настоящее время GSMA ведет разработку подробного перечня мер, с тем чтобы ускорить достижение указанных целей. Ассоциация уже сегодня предпринимает реальные действия, направленные на достижение своей основной цели. Так, GSMA уже реализовала свыше 100 различных инициатив в рамках своей программы «Мобильные технологии как путь к развитию». Одна из них называется «Регламент взаимодействия в социально значимой сфере» (Humanitarian Connectivity Charter) и направлена на оказание содействия компаниям — операторам мобильных сетей в повышении их готовности к переменам и устойчивости[158].

Инициативы, направленные на вовлечение заинтересованных сторон

Для вовлечения заинтересованных сторон в процесс реализации основной цели можно использовать специальные мероприятия. Так, компания GlaxoSmithKline реализует инициативу Pulse Volunteer, которая отражает ценности компании. Сотрудники, участвующие в этой волонтерской программе, на протяжении 3-6 месяцев делятся своими профессиональными навыками с сотрудниками других организаций. Таким образом они вносят свой вклад в развитие общества, будь то помощь некоммерческим организациям, укрепление систем здравоохранения или оптимизация поставок холодильного оборудования. Компания говорит о том, что эта программа не только способствует реализации ее основной цели («Повысить качество жизни людей, помогая им делать больше, чувствовать себя лучше и жить дольше»), но и помогает вернуть сотрудникам энтузиазм в отношении основной цели[156]. Некоторые компании опираются на свою основную цель при оценке эффективности работы сотрудников. Так, миссия компании Virgin Money — «Повышать благосостояние всех и каждого». Внутренние мотивирующие инициативы компании включают проект EBO Stars, предусматривающий вознаграждение тех сотрудников, которые демонстрируют приверженность основной цели Virgin Money в своей работе[157].

57

Оценка результатов

Оценка хода реализации основной цели помогает компании вновь подтвердить правильность выбранного пути. Такая оценка позволяет повысить подотчетность и создать канал для взаимодействия с сотрудниками. Около половины всех организаций, имеющих основную цель развития на период до 2030 года, публикуют информацию о своих достижениях. В зависимости от политики конкретной организации, эта информация включается в годовой отчет, материалы для инвесторов или отчет в области устойчивого развития.

Около половины всех организаций, имеющих основную цель развития на период до 2030 года, отчитываются о ее реализации. В зависимости от политики конкретной организации, эта информация включается в годовой отчет, материалы для инвесторов или в отчет в области устойчивого развития.

Как оценить свои результаты на пути к реализации основной цели? Для того чтобы разработать эффективную систему оценки результатов, компании должны:

- **проанализировать** первопричину возникновения своей основной цели, приоритетные направления деятельности и ключевые показатели эффективности (например, показатель текучести персонала);
- **интегрировать** эти показатели в существующую систему отчетности или полностью заменить ими данную систему;
- **отчитаться** о результатах оценки в доступной и содержательной форме. Интегрированная отчетность дает возможность рассматривать основную цель в контексте организации в целом, поскольку объединяет в себе информацию о стратегии организации, корпоративном управлении, результатах деятельности и коммерческих, социальных и экологических перспективах.

Как различные организации подходят к оценке результатов своей деятельности?

Организации, которые отчитываются о своих достижениях, как правило, публикуют эту информацию в своем годовом отчете. При этом большинство из них используют для этого раздел «Устойчивое развитие», хотя некоторые компании, например AstraZeneca, Aviva и HSBC, говорят о своей основной цели уже в самом начале годового отчета. Многие организации, которые не практикуют отчетность о ходе реализации основной цели, все же отчитываются о своих достижениях в области КСО, хотя и не связывают эту деятельность со своей основной целью. И лишь некоторые компании оценивают реализацию своей основной цели в формате отдельного отчета. Например, компания BT публикует отчет «Результаты реализации основной цели» («Использовать силу телекоммуникаций для построения более совершенного мира»)[159]. В отчете отражаются успехи компании на пути к реализации своих задач в приоритетных областях на период до 2020 года (например, оказание помощи 10 млн людей для решения их социальных проблем с помощью продуктов и услуг BT), а также говорится о вкладе компании в достижение глобальных целей ООН. Lloyds Banking Group также выпускает отдельный отчет, посвященный реализации основной цели, в котором оценивает свои успехи в достижении долгосрочных задач компании[160]. План содействия процветанию Великобритании, разработанный Lloyds Banking Group, включает 28 стратегических задач,

Около половины всех организаций, имеющих основную цель развития на период до 2030 года, отчитываются о ее реализации. В зависимости от политики конкретной организации, эта информация включается в годовой отчет, материалы для инвесторов или в отчет в области устойчивого развития.

сгруппированных по категориям «люди», «организации» и «сообщества». Эти задачи предусматривают оказание помощи каждому четвертому новому покупателю и каждому пятому стартапу. В 2015–2016 годах компания отчиталась о достижении 27 из 28 поставленных задач.

Выводы

Сегодня коммерческим организациям в Великобритании и по всему миру приходится выбирать, направить ли им свои широкие возможности на решение социально значимых проблем и таким образом обеспечить себе успех в долгосрочной перспективе или же продолжить концентрироваться на получении краткосрочной доходности, лишь незначительно оптимизировав деятельность.

Этот выбор совсем не однозначен. Основная цель развития на период до 2030 года помогает компаниям обозначить свои позиции в рамках этой дискуссии. Объяснив связь между тем, что они делают и во имя чего существуют, компании получают возможность выбирать, как увязать свою основную деятельность и свой вклад в решение проблем человечества.

Позиционируя свою деятельность в контексте своей основной цели, компании могут вносить вклад в устойчивое развитие и в то же время извлекать преимущества из более глубокого взаимодействия со своими заинтересованными сторонами, включая сотрудников, потребителей, партнеров, регуляторов и инвесторов, таким образом обеспечивая себе коммерческий успех в долгосрочной перспективе.

Что если…

Но что если компании не смогут сформулировать цель или реализовать ее? Что если руководство не сможет преодолеть мощные факторы, диктующие приоритетность краткосрочной доходности? Что произойдет в том случае, если понятие «основная цель» исчезнет из лексикона корпораций? Возможные последствия такого сценария внушают ужас.

В ближайшем будущем компании будут вынуждены работать в условиях неопределенности. Недавнее исследование, проведенное «Делойтом» среди финансовых директоров различных компаний, показало: две трети респондентов считают, что текущий уровень неопределенности экономической среды превышает допустимые значения[161]. Ситуацию усугубляет снижение уровня доверия со стороны заинтересованных сторон, которые оказывают значительное давление на компании, требуя от них аргументации долгосрочных планов.

В то же время ощутимая мировая тенденция к культурному протекционизму, вероятно, будет определять стремление организаций к реализации международных инициатив в области устойчивого развития и подписанию соответствующих международных соглашений[162].

Если компании не смогут объединить свои усилия, сформулировав свою основную цель развития на период до 2030 года, то уже в ближайшее время для скептицизма в отношении устойчивого развития могут появиться реальные основания. Ведь заинтересованные стороны попросту потеряют веру в то, что коммерческие организации могут помочь в решении этой задачи.

Без адресной помощи со стороны бизнеса можно ожидать стагнации в социальной и природоохранной сфере **в среднесрочной и долгосрочной перспективе.** Возможности для продвижения идей равенства, стабильности и отсутствия дискриминации попросту исчезнут. Продолжится рост углеродных выбросов и числа природных катастроф. Без положительного вклада со стороны коммерческих организаций обществу и планете грозит кризис.

Что же касается самих организаций, то для них последствия технологического прогресса могут создать еще большие сложности. Сегодня цифровые технологии оказывают дестабилизирующее влияние на все отрасли экономики[163]. Можно ожидать, что скорость распространения этих тенденций в дальнейшем будет только расти на волне экспоненциального развития технологий. Многие авторы прогнозируют, что дальнейшее усовершенствование систем искусственного интеллекта приведет к тому, что все больше людей будут неспособны конкурировать с машинами на рынке труда, а компании в конечном счете будут управляться программами, а не людьми[164]. В сложившихся обстоятельствах коммерческим организациям все более необходимо создавать себе имидж «силы добра», чтобы доказать, что они достойны защищать нас во имя всеобщего светлого будущего.

Что теперь?
Основная цель развития на период до 2030 года призвана обеспечить дальнейшее расширение диалога и помочь компаниям по-новому взглянуть на возможные пути практической реализации своей постоянной цели, которые помогут увязать такие разные стратегические приоритеты, как обеспечение устойчивого развития и достижение долгосрочного коммерческого успеха. Но на этом разговор не заканчивается.

Необходимо проводить дальнейшие **исследования** среди академических и деловых кругов и продолжать изучать основные причины выявленной связи между коммерческим успехом и стремлением приносить пользу обществу. Если мы лучше поймем факторы, обуславливающие данную взаимосвязь, то сможем более уверенно говорить о том, почему компаниям необходимо сосредоточить усилия на коренных преобразованиях в соответствии со своей миссией.

Необходимо собрать больше **примеров** ситуаций, когда лидеры по своей воле принимают на себя риск и становятся примерами для массового подражания. Выступая в защиту тех компаний, которые заглянули за горизонты краткосрочной прибыли для акционеров, мы можем побудить и другие организации последовать их примеру и обеспечить себе коммерческий успех путем решения проблем человечества.

Кроме того, компаниям, которые склоняются к тому, чтобы встать на этот путь, нужна более активная **поддержка**. И неважно, будет ли это поддержка со стороны международного сообщества, государства или самой организации (в случае если она решается на преобразования в контексте своей основной цели), — помощь тех, кто уже завершил этот процесс, совершенно необходима. При условии поддержки со стороны других компаний, обмена опытом и профессиональными знаниями, переход может быть плавным и успешным.

«Делойт» каждый день ощущает преимущества, которые дает наличие единой основной цели. Однако мы также сталкиваемся и с трудностями, связанными с ее реализацией в условиях сложного, транснационального характера ведения деятельности. Наша основная цель звучит так: «Добиваться результатов, которыми можно гордиться». А это включает в себя в том числе оказание помощи другим организациям в достижении их собственной основной цели и устранение расхождения во взглядах между компанией и обществом к обоюдной выгоде сторон.

Приложение

Методология: анализ 150 ведущих компаний из списка FTSE350

Мы провели анализ первых 150 компаний в списке FTSE350, чтобы проиллюстрировать различия между организациями на рынке и продемонстрировать некоторые сложности, с которыми они сталкиваются на пути к успешному внедрению единой основной цели.

Выборка включала 150 ведущих компаний из списка FTSE350, которые были отсортированы по показателю рыночной капитализации в соответствии с данными Лондонской фондовой биржи на 15 сентября 2016 года. В нее также вошли компании, которые в настоящий момент уже не принадлежат к указанному перечню (например, компания SABMiller).

Оценка проводилась с использованием общедоступной информации, представленной на веб-сайтах компаний, включая годовой отчет, отчеты для инвесторов, пресс-релизы и прочие материалы, представленные в Интернете.

Сформулировать
Мы собрали информацию об основных целях анализируемых компаний, используя общедоступные источники; в процессе поиска часто встречалось прямое обозначение «основная цель», в остальных случаях приводилось какое-либо заявление о первостепенной причине, оправдывающей существование организации. При этом могло использоваться обозначение «цель», «видение», «задача» и т. п. Затем мы провели оценку обнаруженных формулировок на основе нижеследующих критериев.

- Ориентированность на глобальную цель **социального, экологического или экономического характера,** которая может быть привязана к одной или более из 17 целей ООН в области устойчивого развития.
- **Связь с бизнес-моделью —** основная цель организации должна быть напрямую связана с ее основной деятельностью.
- **Способность вдохновлять —** основная цель организации должна представлять собой призыв к единению и при этом вовлекать в процесс заинтересованных сторон.
- **Уникальность —** основная цель должна отличать организацию от ее конкурентов.
- **Трансформирующая способность —** основная цель должна давать компании толчок к изменениям и дальнейшему развитию.

Во избежание субъективного восприятия указанных критериев мы сформировали окончательное мнение по достижении консенсуса всеми членами команды.

Интегрировать
Мы провели оценку корпоративных документов, находящихся в открытом доступе, чтобы определить, была ли основная цель интегрирована во все бизнес-процессы анализируемых организаций. В ходе анализа мы исходили из того, что основная цель должна не просто упоминаться в документах компании, но определять структуру или цель анализируемого документа. Ниже представлены области анализа.

- **Стратегия —** оценка проводилась на основе информации, представленной на корпоративных веб-сайтах и/или в разделе «Стратегия» годового отчета.
- **Корпоративное управление —** оценка проводилась на основе информации, представленной на корпоративных веб-сайтах или в годовом отчете.
- **Корпоративная социальная ответственность/ориентация на устойчивое развитие —** оценка проводилась на основе соответствующих разделов корпоративных веб-сайтов, годового отчета или отдельных отчетов в области КСО/устойчивого развития.
- **Годовой отчет —** оценка проводилась в отношении последнего опубликованного годового отчета.
- **Материалы для инвесторов —** оценка проводилась в отношении информации, представленной на корпоративных веб-сайтах, в презентациях и отчетах для инвесторов.
- **Политика найма персонала/управления персоналом —** оценка проводилась на основе информации, представленной в разделе «Карьера» корпоративных веб-сайтов.
- **Маркетинговая политика —** оценка проводилась на основе рекламных материалов, информации, представленной в социальных сетях и пресс-релизах.

Дополнительные вопросы по теме

В настоящем документе представлена лишь обобщенная, упрощенная версия сценария, который в обозримом будущем станет основным как для коммерческих организаций, так и для общества в целом. По мере того как все больше компаний будут формулировать собственную основную цель развития на период до 2030 года, возможности бизнес-сообщества в целом будут расширяться. К направлениям, которые нуждаются в дальнейшем развитии, относятся, например, нижеследующие.

- **Промышленная консолидация.** Учитывая скорость, с которой можно консолидировать богатство и власть с помощью цифровых операционных моделей, возникла острая необходимость в поиске оптимальных путей перехода к ведению деятельности в рамках основной цели развития на период до 2030 года.
- **Информирование рынков.** Один из аргументов в пользу внедрения основной цели заключается в том, что на различных отраслевых и региональных рынка присутствует понимание преимуществ, которые дает ориентация компаний на единую основную цель. Осознание того, как формируется это понимание, чрезвычайно важно для обоснования рациональности внедрения основной цели и содействия компаниям в поиске оптимальных путей для ее внедрения.
- **Деятельность руководства.** Ключевую роль в интеграции основной цели в бизнес-процессы будут играть лица, принимающие решения. Учитывая, что это потребует определенного мужества и мудрого руководства, важно разработать согласованные системы поощрения руководителей всех уровней. Тема поощрения очень обширна и по сей день вызывает споры. Это означает, что еще многое предстоит сделать, чтобы найти оптимальный подход к выработке поведения, способствующего реализации основной цели компании.
- **Применимость в государственном секторе.** Настоящий документ предназначен для коммерческих организаций, однако основная цель может аналогичным образом применяться и организациями государственного сектора. Основная цель служит важнейшим ориентиром, определяющим стратегию организации, поведение ее сотрудников, а также взаимодействие с заинтересованными сторонами с учетом важнейших проблем общества.

«Делойт»: наша основная цель — добиваться результатов, которыми можно гордиться

Мы работаем для того, чтобы добиваться результатов, которыми можно гордиться. Международная сеть «Делойт» начала разработку собственной глобальной цели три года назад. Мы сформулировали единую основную цель для всех фирм-участников, внедрили ее и продемонстрировали свою способность к ее **реализации**.

Сформулировать

В 2014 году компания «Делойт Туш Томацу Лимитед» осознала, что пришло время сформулировать постоянную основную цель для всей международной сети «Делойт». Эта цель должна была определять стратегию развития «Делойта» на период до 2020 года. Фирмы-участники пришли к решению, что в основе этой цели будет лежать гармонизация коммерческих и социально ориентированных ценностей. Основная цель должна была соответствовать набору установленных критериев и быть вдохновляющей, вневременной, уникальной, правдивой и амбициозной. На этапе формирования основной цели привлекались различные заинтересованные стороны и проводились интервью с представителями высшего руководства фирм-участников. Ключевым шагом на данном этапе стало проведение опроса среди 20 тыс. специалистов 45 фирм-участников «Делойта» из 127 стран.

Целью опроса было получение информации о том, почему респонденты гордятся своей работой и считают «Делойт» лидером в области оказания профессиональных услуг. Участников также попросили описать основную цель «Делойта». Результаты опроса представлены ниже.

- Мы гордимся своей работой в «Делойте», потому что мы трудимся бок о бок с лучшими специалистами и можем решать сложные и интересные задачи совместно с ведущими организациями.
- «Делойт» является бесспорным лидером благодаря качеству работы и строгому соблюдению этических норм, которое приносит реальные преимущества клиентам, а также благодаря тому, что «Делойт» — это по-настоящему глобальная сеть.
- Ключевые характеристики, описывающие нашу основную цель, — это выгода для клиентов и лидирующие позиции, которые помогают нам решать проблемы клиентов, а также качество, профессионализм и превосходство, которые обеспечивают реализацию указанных задач и достижение необходимых результатов.

Все эти факторы, а также результаты обсуждений с руководством и бизнес-подразделениями послужили непосредственной основой для формулирования основной цели международной сети «Делойт»: «Добиваться результатов, которымиможно гордиться».

Интегрировать

После того как основная цель была сформулирована, мы начали (и до сих пор продолжаем) работать над тем, чтобы сделать ее неотъемлемой частью своей деятельности. Наша задача состоит в том, чтобы гармонизировать свою основную цель с повседневной деятельностью, доказав ее фундаментальное значение. Несмотря на то что основная цель была сформулирована на глобальном уровне, она реализуется локально руководством каждой из фирм-участников. За последовательность реализации отвечает Межстрановой организационный комитет.

В 2016 финансовом году мы сосредоточились на внедрении основной цели по следующим направлениям: обслуживание клиентов, найм персонала,продвижение бренда, связи с общественностью, корпоративная ответственность и социально ответственные мероприятия. Ключевым аспектом было развитие лидерских качеств и интеграция основной цели в повестку дня руководства. Внедрение основной цели осуществляется по принципу «сверху вниз», при этом всю деятельность по взаимодействию с общественностью координирует генеральный директор.

Нашей первоначальной задачей была интеграция своей основной цели в работу кадровых и PR-подразделений. Однако с течением времени задачи усложняются. Приведем примеры последних достижений «Делойта» на пути к реализации основной цели.

- Информация об успехах в ходе реализации основной цели публикуется в форме отчета. В последнем выпуске отчета «Делойта» в области корпоративной ответственности, представленном в октябре 2016 года, приводится ряд примеров, показывающих, как бы добиваемся результатов, которыми можно гордиться.
- Так, основная цель была внедрена в работу кадровых подразделений, и теперь «Делойт» признает индивидуальный вклад сотрудников в ее реализацию. Для этого мы присуждаем специальную награду Limelight Awards тем сотрудникам, которые демонстрируют свою приверженность нашей основной цели, соблюдая этические принципы, добиваясь высоких результатов или эффективно работая в команде.
- Специализируясь на оказании профессиональных услуг, «Делойт» вносит вклад в развитие общества, помогая клиентам совершенствовать свой бизнес. В качестве примера можно привести программу семинаров «Лаборатория для новых руководителей» (Transition Lab).

Эта программа, разработанная специально для того, чтобы помочь руководителям компаний взять на себя новые функции и развить необходимые навыки, способствует подготовке эффективных руководящих кадров.

Демонстрация

Компания «Делойт», Великобритания запустила программу «Будущее миллиона людей» (One Million Futures), которая призвана мотивировать на дальнейшее развитие миллион людей, среди которых студенты, сотрудники и руководители. Мы задействуем возможности международной сети «Делойт», для того чтобы поощрять амбициозные устремления, развивать навыки и взращивать руководящие кадры. Мы стремимся устранять препятствия к получению образования и устройству на работу путем развития в людях необходимых навыков и предоставления им возможностей для того, чтобы достичь успеха. Программа имеет четкую привязку к ЦУР и прямую отсылку к основной цели «Делойта». Ниже приведены примеры инициатив, реализуемых в рамках программы.

- Наши сотрудники работают с местными учебными заведениями в рамках образовательного проекта Deloitte Access, который призван повысить социальную мобильность за счет развития навыков и стимулирования карьерных устремлений молодых людей из недостаточно представленных на рынке труда групп населения, расширяя их возможности для достижения успеха.
- Делойт» поддерживает социально ориентированное предпринимательство с помощью программы Super Pioneers. Участвующие в этой программе специалисты «Делойта» безвозмездно

Добиваться результатов, которыми можно гордиться

Каждый день мы решаем задачи, которые имеют важнейшее значение для наших клиентов, сотрудников и общества в целом.

Мы предоставляем своим клиентам услуги высочайшего качества, используя инновационные идеи, решая непростые задачи и способствуя достижению устойчивых темпов роста.

Мы вдохновляем своих талантливых специалистов, чтобы они могли предоставлять услуги клиентам максимально эффективно. Для этого мы создаем уникальные возможности карьерного роста и корпоративную культуру, основанную на доверии и сотрудничестве.

Мы вносим вклад в развитие общества, повышая уровень доверия на рынках, способствуя сохранению целостности организаций и оказывая поддержку местным сообществам. В своей деятельности мы руководствуемся едиными ценностями, которые обеспечивают эффективный и долгосрочный результат:

- строгое соблюдение этических норм;
- работа в команде;
- обеспечение максимальной ценности наших услуг для клиентов и рынков
- социокультурное разнообразие.

Наша основная цель помогает нам стремиться к достижению целей ООН в области устойчивого развития. Для получения более подробной информации перейдите по следующей ссылке: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ global/Documents/About-Deloitte/gx_SDGs_Deloitte.pdf

оказывают услуги в области трудоустройства социально ориентированным предприятиям. За прошедший год они помогли почти 2 тыс. людей устроиться на новую работу, а 12 тыс. — развить свои профессиональные навыки.

- Кроме того, «Делойт» поддерживает Micro-Tyco — обучающую программу организации WildHearts продолжительностью один месяц, — в рамках которой участникам предоставляется возможность максимально преумножить стартовый капитал в размере одного фунта стерлингов и одновременно в условиях безопасной учебной среды получить базовые знания о принципах предпринимательской деятельности.

Оценка результатов

В настоящее время компания «Делойт», Великобритания приступила к оценке результатов реализации проекта «Будущее миллиона людей». Для нас очень важен тот факт, что результаты внутренней оценки могут быть подтверждены независимыми экспертами.

Мы тестируем шаблон для сбора данных по 15 инициативам, которые реализуем на данный момент. Этот инструмент позволит нам оценить вклад, который мы вносим в развитие общества через волонтерскую деятельность, сбор средств и безвозмездное оказание услуг, а также позволит подсчитать количество людей, которым мы помогаем.

Добиваться результатов, которыми можно гордиться: деятельность «Делойта» по всему миру

Создание Центра реализации основной цели «Делойта» в Северной и Южной Америке

- Центр реализации основной цели «Делойта» в Северной и Южной Америке выступает в качестве главной движущей силы, обеспечивающей внедрение нашей основной цели в работу с клиентами. Работа центра в регионе носит межфункциональный характер. Его сотрудники стремятся донести важность нашей основной цели до клиентов.

«Делойт», Австрия

- Компания разработала Deloitte.Radar — комплексный инструмент обработки метаданных, который применяется политиками, влиятельными общественными деятелями и представителями широкой общественности, чтобы стимулировать обсуждение конкурентоспособности Австрии и долгосрочных перспектив развития страны.

«Делойт», Канада

- Оказание поддержки компании Metrolinx в рамках пересмотра ее стратегии и формулирования основной цели («Быть ведущей транспортной компанией, способствуя реализации стратегии роста региона»).
- Оказание поддержки правительству провинции Онтарио в реализации пилотного проекта по выпуску «социальных» облигаций.
- Совместная работа с некоммерческой организацией Social Capital Partners в рамках проекта по развитию ее инициативы стимуляции роста занятости вместных сообществах до уровня региональной программы.
- Разработка интернет-портала (H.O.M.E) для предоставления сирийским беженцам, нуждающимся в жилье, доступа к предложениям жилых помещений, товаров и услуг от благотворительной организации WoodGreen.

«Делойт», США

- Компания использует специально разработанную систему, чтобы анализировать все этапы клиентских проектов и корректировать поставленные цели с учетом общественно значимых результатов, которые может обеспечить «Делойт».
- Нужды общества также учитываются при оценке результатов всех реализованных проектов. Вклад «Делойта» оценивается на основании достигнутых результатов. При этом основное внимание уделяется оценке работы с клиентами, однако учитывается и вклад компании в решение проблем общества.

«Делойт», Восточная Африка

- «Делойт» в Южной Африке был выбран в качестве партнера по реализации инициативы учреждения Восточноафриканского центра для молодых руководителей. Центр был создан по поручению Барака Обамы с целью поощрения образовательной деятельности и развития лидерских качеств у молодых специалистов. Более 560 молодых людей уже прошли обучение в центре.

Примечания

1. Пан Ги Мун, Саммит ООН по вопросам устойчивого развития: http://www.un.org/apps/news/story.asp?NewsID=51968#.WDghu7KLSpo
2. ООН, Устойчивое развитие, Цели в области устойчивого развития: https://sustainabledevelopment.un.org/sdgs
3. Индекс социального благополучия, 2016 год: http://www.socialprogressimperative.org/findings/
4. Deloitte, About Us, Culture of Purpose: https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/culture-of- purpose.html
5. Резолюция ООН № A/Res/70/1 «Преобразование нашего мира: Программа в области устойчивого развития на период до 2030 года (2015 год): https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld
6. Deloitte, Insights, Social Progress 2030: Developing beyond economic growth: http://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/social- progress-in-2030.html
7. ООН, Устойчивое развитие, Цели в области устойчивого развития: https://sustainabledevelopment.un.org/sdgs
8. Deloitte, How Deloitte supports the United Nations Sustainable Development Goals: http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About- Deloitte/gx_SDGs_Deloitte.pdf
9. Deloitte University Press, Business and Social Impact: Business Trends 2014: https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/business-trends/2014/business-social-impact.html
10. Patagonia Provisions, Saving the planet, one beer at a time: http://www.patagoniaprovisions.com/pages/long-root-ale
11. Deloitte University Press, публикация Business and Social Impact: Business Trends 2014: https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/business-trends/2014/ business-social-impact.html
12. Всемирная организация здравоохранения, публикация "Global strategy on occupational health for all: The way to health at work": http://www.who.int/occupational_health/publications/globstrategy/en/ index2.html
13. What works wellbeing: https://whatworkswellbeing.org/
14. Примеры: (i) Resolution Foundation, Four decades of discontent Trumps a strong 2015 for US jobs and pay in the race to the White House (2016 год) http://www.resolutionfoundation.org/media/blog/four-decades-of-discontent-trumps-a-strong-2015-for-us-jobs-and-pay-in-the-race-to-the- white-house/ and (ii) Global Research, The Offshore Outsourcing of American Jobs: A Greater Threat That Terrorism (2016 год): http://www.globalresearch.ca/the-offshore-outsourcing-of-american-jobs- a-greater-threat-than-terrorism/18725
15. Action Aid, Tax Responsibility: The business case for making tax a corporate responsibility issue: https://www.actionaid.org.uk/sites/default/files/doc_lib/tax_responsibility.pdf
16. Королевская налогово-таможенная служба (HMRC), HMRC Tax & NIC receipts: Monthly and annual historical record: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_ data/file/539194/Jun16_Receipts_NS_Bulletin_Final.pdf
17. ООН, Международный отчет о глобальных возможностях, 2016 год: https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/Global_Opportunity_Report_2016.pdf
18. Deloitte University Press, Wicked problems, Wicked opportunities, (2015 год): https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/business-trends/2015/ wicked-problems-wicked-opportunities-business-trends.html
19. Climate Friendly, The economic advantages of sustainable business (2015 год): http://www.climatefriendly.com/blog/the-economic-advantages-of- sustainable-business
20. Novo Nordisk, Responsible production: Addressing global challenges with a local touch (2013 год): http://www.novonordisk.co.uk/content/dam/Denmark/HQ/Sustainability/ documents/TBL-Quarterly-no-2-2013.pdf
21. Fast Company, Was "Built to Last" Built to last? (2014 год): https://www.fastcompany.com/50992/was-built-last-built-last
22. Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion: and Purpose, Sheth, J., Sisodia. R., & Woolfe, D. http://www.firmsofendearment.com/
23. Financial Analysts Journal 61, 51–63, 'The Eco-Efficiency Premium Puzzle', Derwall, J., Guenster, N., Bauer, R. and Koedijk, K. (2005 год); Проект по раскрытию информации о выбросах углекислого газа (CDP), отчет о глобальном изменении климата Global 500 Climate Change Report, 2013 год: https://b8f65cb373b1b7b15feb-c70d8ead6ced550b4d987d7c03fcdd1d. ssl.cf3.rackcdn.com/cms/reports/documents/000/000/626/original/CDP- SP500-climate-report-2013.pdf?1470233007
24. Management Science 60, 2835–2857, 'The Impact of a Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance', Serafeim, G., Eccles, R. and Ioannou, G. (2014 год)
25. Green Giants: How smart companies turn sustainability into a billion-dollar business, Williams, E. (2015 год): http://www.greengiantsbook.com/
26. Barry Parkin, Global Sustainability Director, Mars Incorporated, Deloitte interview (2016 год)
27. McKinsey & Company, How companies succeed through radical engagement (2016 год): www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-companies-succeed-through-radical-engagement
28. Deloitte University Press, Deloitte Review Issue 16, Becoming irresistible: A new model for employee engagement (2015 год): http://dupress.deloitte.com/dup-us-en/deloitte-review/issue-16/employee- engagement-strategies.html
29. Deloitte University Press, Culture and Engagement: The naked organization (2015 год): https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends/2015/ employee-engagement-culture-human-capital-trends-2015.html
30. Deloitte, Insights, The Deloitte Millennial Survey 2016: Winning over the next generation of leaders: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About- Deloitte/gx-millenial-survey-2016-exec-summary.pdf
31. Там же.
32. Там же.
33. Deloitte University Press, Deloitte Review Issue 16, Becoming irresistible: A new model for employee engagement (2015 год): https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/deloitte-review/issue-16/employee- engagement-strategies.html
34. Deloitte University Press, The purpose driven professional: Harnessing the power of corporate social impact for talent development (2015 год): http://www2. deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/human-capital/ Purpose%20driven%20Talent.pdf; Deloitte, Life at Deloitte, Helping purpose- driven talent thrive (2015 год) http://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/gx-helping- purpose-driven-talent-thrive.html; Payscale, New Generation, New Skills (2015 год) www.payscale.com/data-packages/generations-at-work/values-and-attitudes
35. CESIFO Working Paper No4778, Corporate Philanthropy and Productivity: Evidence from an Online Real Effort Experiment, Tonin, M., Vlassopoulos, M. (2014 год): http://www.personal.soton.ac.uk/mv1u06/CP_WP.pdf
36. NBER Working Paper No. 22316, A New Approach to an Age-Old Problem: Solving Externalities by Incenting Workers Directly, Gosnell, G., List, J., Metcalfe, R. (2016 год): http://www.nber.org/papers/w22316
37. Net Impact, 2014 Business as Unusual Report: https://netimpact.org/sites/default/files/documents/business-as-unusual-2014.pdf

38. IBM, How IBM, SAP, PepsiCo and MTV link sustainability to career development, Clancy, H. (2013 год): http://www.ibm.com/ibm/responsibility/corporateservicecorps/ press/2013_07.html

39. Deloitte University Press, The purpose driven professional: Harnessing the power of corporate social impact for talent development (2015 год): http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/human-capital/Purpose%20driven%20Talent.pdf

40. Deloitte University Press, Deloitte Review Issue 16, Becoming irresistible: A new model for employee engagement (2015 год)

41. Deloitte, Culture Path, Culture vs Engagement: Avoiding the runaway strategy bus (or getting it under control before it collides) (2016 год): https://www.km.deloitteresources.com/sites/live/consulting/KAM%20 Documents/All%20Consulting/KMIP-3637656/us-culture-vs-engagement.pdf

42. IBM, How IBM, SAP, PepsiCo and MTV link sustainability to career development, Clancy, H. (2013 год): http://www.ibm.com/ibm/responsibility/corporateservicecorps/ press/2013_07.html

43. See both (i) Journal of Financial Economics 101, 621–640, Does the Stock Market Fully Value Intangibles? Employee Satisfaction and Equity Prices, Edmans, (2011 год) and (ii) Academy of Management Perspectives 26, 1–19., The Link between Job Satisfaction and Firm Value, with Implications for Corporate Social Responsibility, Edmans, A. (2012 год)

44. NBER Working Paper No. 20300., Employee Satisfaction, Labor Market Flexibility, and Stock Returns around the World, Edmans, A., Li, L. and Zhang, C. (2014 год)

45. Edelman, 2016 Edelman Trust Barometer: An opportunity for Business: http://edelman.edelman1.netdna-cdn.com/assets/uploads/2016/01/2016-Edelman-Trust-Barometer-Global-_-Opportunity-for-Business.pdf

46. Deloitte University Press, A New Understanding of Millennials: Generational Differences Reexamined (2015 год): https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/ economy/issues-by-the-numbers/understanding-millennials-generational- differences.html

47. Administrative Science Quarterly 52, Social movements as extra-institutional entrepreneurs: The effect of protests on stock price returns, Brayden G. King and Sarah A. Soule (2007 год)

48. Deloitte, 2014 Global Risk Survey on Reputation Risk: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/ Governance-Risk-Compliance/gx_grc_Reputation@Risk%20survey%20 report_FINAL.pdf

49. Reputation Dividend, The 2013–2014 UK Reputation Dividend Study (2014 год): http://reputationdividend.com/files/2413/9029/4988/2013-14_UK_Reputation_Dividend_Report.pdf

50. Edelman, 2016 Edelman Trust Barometer: An opportunity for Business: http://edelman.edelman1.netdna-cdn.com/assets/uploads/2016/01/2016-Edelman-Trust-Barometer-Global-_-Opportunity-for-Business.pdf

51. Nielsen, Sustainable Selections: How socially responsible companies are turning a profit (2015 год): http://www.nielsen.com/uk/en/insights/news/2015/sustainable-selections- how-socially-responsible-companies-are-turning-a-profit.html

52. 2013 Cone Communications Social Impact Study: http://www.conecomm.com/news-blog/2013-social-impact-release

53. Nilsen, Consumer-Goods' Brands that demonstrate commitment to sustainability outperform those that don't (2015 год): http://www.nielsen.com/eu/en/press-room/2015/consumer-goods-brands- that-demonstrate-commitment-to-sustainability-outperform.html

54. Sustainable Brands, 'Return on Meaning': Top Meaningful Brands Enjoy 46% Higher Share of Wallet Than Low Performers (2015 год): http://www.sustainablebrands.com/news_and_views/new_metrics/caitlin_ kauffman/return_meaning%E2%80%99_top_meaningful_brands_enjoy_46_ higher_sh

55. MIT Political Science Department research paper no. 2012-15, The socially conscious consumer? Field experimental tests of consumer support for fair labor standards, Hainmueller, J., Hiscox, M. (2012 год)

56. Aviva, Aviva 2014 Building our future- Corporate responsibility report: http://www.aviva.com/investor-relations/ reports/?subcategory=&category=22

57. The Times, Sugar in Lucozade reduced by 50% to escape tax penalty (2016 год): http://www.thetimes.co.uk/article/54aaef66-a5f4-11e6-9a56-fbc08fa6e078

58. The Guardian, The Airbnb bias row shows prejudice matters – and not just to its victims (2016 год): https://www.theguardian.com/commentisfree/2016/nov/01/airbnb-bias- prejudice-sharing-sites-discrimination-black-lgbt-travellers

59. CIPS, Supply Management, 'A more sustainable FM supply chain is good for all of us': https://www.cips.org/supply-management/opinion/2015/february/a-more- sustainable-fm-supply-chain-is-good-for-all-of-us/

60. Pure Strategies, The path to product sustainability: A pure strategies report (2014 год): http://info.purestrategies.com/hs-fs/hub/152913/file-798268077-pdf/Pure_ Strategies_(2014)_The_Path_to_Product_Sustainability-_A_Pure_Strategies_ Report._Gloucester,_MA-1.pdf

61. The Huffington Post, The Benefits of Sustainable Manufacturing (2015 год): http://www.huffingtonpost.com/jerry-jasinowski/sustainability_b_6247730.html

62. PNAS, Financial competitiveness of organic agriculture on a global scale, Crowder, D., Reganold, J. (2015 год): http://www.pnas.org/content/112/24/7611

63. IP Group, интервью, проведенное «Делойтом», (2016 год)

64. NESI, интервью, проведенное «Делойтом», (2016 год)

65. Ofgem, The future of Retail Market Regulation (2015 год): https://www.ofgem.gov.uk/sites/default/files/docs/the_future_of_retail_ market_regulation.pdf

66. GSMA, http://www.gsma.com/publicpolicy/

67. Трест по проблемам сокращения выбросов парниковых газов, обязательная отчетность об углеродных выбросах: https://www.carbontrust.com/resources/guides/carbon-footprinting-and- reporting/mandatory-carbon-reporting/

68. Deloitte, A clear vision: Annual report insights 2016: http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/audit/ deloitte-uk-annual-reports-insight-2016.pdf

69. Европейская комиссия, Disclosure of non-financial information by certain large companies: European Parliament and Council reach agreement on Commission proposal to improve transparency (2014 год): http://europa.eu/rapid/press-release_STATEMENT-14-29_en.htm

70. The Guardian, Theresa May tells G20 she plans to tackle bad corporate behaviour (2016 год): https://www.theguardian.com/uk-news/2016/sep/05/theresa-may-tells-g20- she-plans-to-tackle-bad-corporate-behaviour

71. Parliament UK, Corporate Governance inquiry launched (2016 год): https://www.parliament.uk/business/committees/committees-a-z/ commons-select/business-innovation-and-skills/news-parliament-2015/ corporate-governance-inquiry-launch-16-17/

72. Deloitte, Big Society Capital & Cabinet Office, Mission Led Business Review 2016; Cabinet Office, New review launches to unlock potential of mission-led businesses: https://www.gov.uk/government/news/new-review-launches-to-unlock- potential-of-mission-led-businesses

73. См., например: (i) The Academy of Management Journal 31, no. 1, The Impact of Announcements of Corporate Illegalities on Shareholder Returns, Davidson. W., Worrell, D. (1998 год); (ii) Journal of Political Economy 107, no.

4, Defense Procurement Fraud, Penalties, and Contractor Influence, Karpoff, J., Lee, S., Vendrzyk, V. (1999 год); (iii) Journal of Law and Economics 48, no. 2, The Reputational Penalties for Environmental Violations: Empirical Evidence, Karpoff, J., Lott, J., Wehrly, E. (2005 год)

74. SBS, Reputation and the Invisible Hand: A Review of Empirical Research, Karpoff, J. (2010 год): http://www.sbs.ox.ac.uk/sites/default/files/CCR/Docs/2010Symposia-WP- Karpoff.pdf

75. See (i) Human rights abuse and corporate stock performance – an event study analysis, Kappel, V., Schmidt, P., Ziegler, A. (2009 год); (ii) Business and Society 34, Influencing managers to change unpopular corporate behavior through boycotts and divestitures, Davidson, W., Worrell, D., El-Jelly, A. (1995 год); (iii) Journal of Economics Management and Strategy 18, no. 1, Private environmental activism and the selection and response of firm targets, Lenox, M., Easley, C. (2009 год)

76. Deloitte Environment: Our Green Journey: https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/about-deloitte-uk/articles/ environment.html

77. The New York Times, VW Setting aside $18 billion for diesel scandal costs, reports record loss (2016 год): http://www.nytimes.com/2016/04/23/business/international/volkswagen- loss-emissions-scandal.html?_r=0

78. The Financial Times, VM faces looming deadline as potential costs of scandal mount (2016 год): https://www.ft.com/content/b728967a-02ed-11e6-99cb-83242733f755

79. Deloitte, Deloitte Consulting LLP, Being 'Good' Is Good Business, (2006 год): http://oportunidades.deloitte.cl/marketing/Archivos%20en%20la%20web/cl_beinggood_energy_241007.pdf

80. Deloitte University Press, Multirational multinationals: The shifting business ethos (2013 год): http://dupress.deloitte.com/dup-us-en/deloitte-review/issue-13/ multirational-multinationals.html#endnote-12

81. Deloitte, A clear vision: Annual report insights 2016: http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/audit/ deloitte-uk-annual-reports-insight-2016.pdf

82. Grant Thornton, Corporate social responsibility: beyond financials (2014 год): http://www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/ insights/article-pdfs/2014/ibr2014_ibr_csr_web.pdf

83. Deloitte, UKPM Speech, Lord Livingston

84. Department for Work and Pensions, Growing the social investment market: update on SIFI social investment (2016 год): https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_ data/file/535068/rr923-growing-the-social-investment-market-update-on- sifi-social-investment.pdf

85. GIIN, Annual Impact Investor Survey (2016 год): https://thegiin.org/assets/2016%20GIIN%20Annual%20Impact%20 Investor%20Survey_Web.pdf

86. Triodos Bank, Impact Investing for Everyone: A blueprint for retail impact investing (2014 год): https://www.triodos.com/downloads/investment-management/articles/ Triodos-Bank-report-on-Impact-investing.pdf

87. The Financial Performance of SRI Funds between 2002 and 2009, Weber, O., Mansfield, M., Schirrmann, E. (2010 год)

88. Sustainable Stock Exchanges Initiative: http://www.sseinitiative.org/about/

89. See (i) Deloitte, License to innovate: Breakthrough strategies for social impact (2016 год): https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/risk/ deloitte-au-risk-license-innovate-social-impact-240216.pdf; (ii) US SIF Foundation, Report on US Sustainable, Responsible and Impact Investing Trends, (2015 год): http://www.ussif.org/files/publications/sif_trends_14.f.es.pdf

90. Principles for Responsible Investment: About the PRI: https://www.unpri.org/about

91. Deutsche Bank Group, DB Climate Change Advisors, Sustainable Investing: Establishing Long Term Value and Performance, Fulton, M. et al. (2012 год)

92. Совет по финансовой стабильности, Рекомендации Рабочей группы по раскрытию финансовой информации, связанной с изменениями климата, 2016 год: http://www.fsb.org/2016/12/recommendations-of-the-task-force-on- climate-related-financial-disclosures/

93. See (i) Harvard Business School, Does it pay to be good … and does it matter? A meta-analysis of the relationship between corporate social and financial performance, Margolis, J., Elfenbein, H., and Walsh, J. (2009 год); (ii) Journal of Economic Literature 50, no. 1, Economic perspectives on corporate social responsibility, Kitzmueller, M., Shimshack, J. (2012 год); (iii) Strategic Management Journal 21, no. 5, Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification?, McWilliams, A., Siegel, D. (2000 год)

94. Мировая статистика использования Интернета, количество интернет-пользователей в разрезе регионов: июнь (2016 год): http://www.internetworldstats.com/stats.htm

95. Ofcom, The UK is now a smartphone society (2015 год): https://www.ofcom.org.uk/about-ofcom/latest/media/media-releases/2015/ cmr-uk-2015

96. Deloitte, Mobile Consumer 2016, The smartphone approaches a perfect peak: http://www.deloitte.co.uk/mobileUK/perfect-peak/

97. The Guardian, Sports Direct's surrender is just the start, says TUC (2016 год): https://www.theguardian.com/business/2016/sep/24/sports-direct-surrender-just-the-start-says-tuc

98. United States Department of Labor, List of Goods produced by child labor or forced labor (2016 год): https://www.dol.gov/ilab/reports/child-labor/list-of- goods/

99. Deloitte University Press, Supply unchained: Fighting labor abuse in your supply chain (2014 год): http://dupress.deloitte.com/dup-us-en/deloitte-review/issue-15/fighting- supply-chain-labor-abuse.html

100. The New York Times, Some retailers say more about their clothing's origins (2013 год): http://www.nytimes.com/2013/05/09/business/global/fair-trade-movement- extends-to-clothing.html

101. Buzzfeed Business, Everlane reveals its factories in push for 'radical' retail transparency (2013 год): https://www.buzzfeed.com/sapna/everlane-reveals-its-factories-in-push- for-radical-retail-tr?utm_term=.xaWw9e8yP#.oedBy3D7w

102. Track My T.: http://www.trackmyt.com

103. Nestlé, Nestlé action plan on the responsible sourcing of cocoa from Cote d'Ivoire (2012 год): http://www.nestle.com/asset-library/documents/creating%20shared%20 value/rural_development/action_plan_for_fla_%20cocoa_report.pdf

104. Apple, Supplier Responsibility, Labour and Human Rights: Worker's Rights are human rights: http://www.apple.com/uk/supplier-responsibility/labor-and-human-rights/

105. BT, Delivering on our Purpose: update on our progress in 2015/16: http://www.btplc.com/Purposefulbusiness/Deliveringourpurpose/Downloads/2016/2016_BTDeliveringOurPurposeReport.pdf

106. BBC News, Q&A: Horsemeat scandal (2013 год): http://www.bbc.co.uk/news/uk-21335872

107. The Daily Telegraph, Finance Chiefs fear bad publicity over tax planning (2016 год)

108. Nesta, Our Frugal Future: Lessons from India's innovation system (2012 год): http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/our_frugal_future.pdf

109. Deloitte University Press, Business and social impact: Business Trends 2014: https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/business-trends/2014/business-social-impact.html

110. Deloitte University Press, The path to supply chain transparency (2014 год): https://dupress.deloitte.com/content/dam/dup-us-en/articles/supply-chain-transparency/DUP785_ThePathtoSupplyChainTransparency.pdf

111. Deloitte, Moving from customer marketing to customer experience, Dominguez. C., 2015 год

112. Edelman, 2016 Edelman Trust Barometer: An opportunity for Business: http://edelman.edelman1.netdna-cdn.com/assets/uploads/2016/01/2016-Edelman-Trust-Barometer-Global-_-Inversion-of-Influence.pdf

113. Nielsen, Recommendations from friends remain most credible for of advertising among consumers; branded websites are the second-highest-rated form (2015 год): http://www.nielsen.com/eu/en/press-room/2015/recommendations-from- friends-remain-most-credible-form-of-advertising.html

114. Deloitte, The Deloitte Consumer Review: The growing power of consumers, 2014 год: http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/consumerbusiness/consumer-review-8-the-growing-power-of-consumers. Pdf

115. Deloitte University Press, Social business, global business: Business trends 2014: https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/business-trends/2014/social- business-global-business.html; Deloitte University Press, Social business study: Shifting out of first gear (2013 год) ttp://dupress.com/articles/social-business-study/

116. Vodafone, Our contribution, country by country: https://www.vodafone.com/content/sustainabilityreport/2015/index/ operating-responsibly/tax/our-contribution-country-by-country.html

117. Deloitte University Press, Social business, global business: Business trends 2014: https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/business-trends/2014/social- business-global-business.html

118. Paper presented at the KDD, Meme-tracking and the Dynamics of the News Cycle, Leskovec, J., Backstrom, L., Jon Kleinberg, J. (2009 год)

119. Mashable, People lash out at FIFA sponsors for worker deaths during stadium construction (2015 год): http://mashable.com/2015/05/27/skewer-world-cup-sponsors/#Ni_ W84feVSqk

120. Hitachi, Deloitte interview (2016 год)

121. Deloitte University Press, Tech Trends 2016: http://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/tech-trends/2016/

122. MIT Sloan, аналитический отчет для руководства, подготовленный в сотрудничестве с «Делойтом»: http://dupress.deloitte.com/content/dam/dup-us-en/articles/ mit-smr-deloitte-digital-transformation-strategy/2016_MIT_ DeloitteAligningDigitalFuture.pdf

123. Forbes, Peggy Noonan On Steve Jobs And Why Big Companies Die (2011 год): http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2011/11/19/peggy-noonan-on- steve-jobs-and-why-big-companies-die/

124. Harvard Business Review, The Industries that are being Disrupted the most by digital, Grossman. R., (2016 год): https://hbr.org/2016/03/the-industries-that-are-being-disrupted-the-most- by-digital

125. Глобальный договор ООН, Advancing Sustainable Development: https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/our-work/sustainable- development

126. Deloitte University Press, Multirational multinationals: The shifting business ethos (2013 год): http://dupress.deloitte.com/dup-us-en/deloitte-review/issue-13/ multirational-multinationals.html#endnote-12

127. The Shareholder Value Myth: How Putting Shareholders First Harms Investors, Corporations, and the Public, Stout, L. (2012 год)

128. Deloitte, Our Purpose, Culture of Purpose: Building business confidence; driving growth: https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/culture-of- purpose.html

129. Columbia Business School Research Paper No. 16-69, Corporate Purpose and Financial Performance, Gartenberg, C., Prat, A., Serafeim, G. (2016 год): https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2840005

130. Management Decision, Vol. 39, Nos 1 and 2, A Model of the Impact of Mission Rationale, Content, Process and Alignment on Firm Performance, Bart, C., Bontis, N., Tagger, S. (2001 год): https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=716361

131. Financial Times, Online gambling industry faces inquiry into unfair practices (2016 год): https://www.ft.com/content/09fbf882-9764-11e6-a1dc-bdf38d484582

132. Business, Innovation and Skills Department – Sixth Report: The Extractive Industries (2014 год): http://www.publications.parliament.uk/pa/cm201415/cmselect/ cmbis/188/18803.htm

133. BrandView, Up in smoke: What is the future for the UK's tobacco industry? (2015 год): http://www.brandview.com/2015/08/up-in-smoke-what-is-the-future-for- the-uks-tobacco-industry/

134. The Guardian, Green really is the new black as Big Oil gets a taste for renewables (2016 год): https://www.theguardian.com/business/2016/may/21/oil-majors- investments-renewable-energy-solar-wind

135. The Guardian, Asian Americans decry 'whitewashed' Great Wall film starring Matt Damon (2016 год): https://www.theguardian.com/film/2016/jul/29/the-great-wall-china-film- matt-damon-whitewashed

136. The Guardian, 2015: will media shine a light on its own corporate responsibility? (2015 год): https://www.theguardian.com/sustainable-business/2014/dec/29/2015-will- media-shine-a-light-on-its-own-corporate-responsibility

137. Financial Times, Face up to responsibility, Facebook and friends (2016 год): https://www.ft.com/content/eef5c544-ab23-11e6-9cb3-bb8207902122

138. The Fashion Spot, Diversity Report: How do the Spring 2015 Fashion Campaigns Measure Up? (2015 год): http://www.theukfashionspot.co.uk/runway-news/585983-diversity-report- ad-campaigns-spring-2015/

139. The New York Times, Fur is back in fashion and debate (2015 год): http://www.nytimes.com/2015/07/05/fashion/fur-is-back-in-fashion-and- debate.html?_r=0

140. Unilever, Who we are, Our Strategy: https://www.unilever.co.uk/about/who-we-are/our-strategy/

141. Reckitt Benckiser Group, Annual Report and Financial Statements (2015 год): http://annualreport2015.rb.com/downloads/RB_Strategic_Report.pdf

142. Lloyds Banking Group, Responsible Business Committee: Terms of Reference: http://www.lloydsbankinggroup.com/our-group/corporate-governance/ responsible-business-committee/

143. Hitachi, Deloitte interview (2016 год)

144. Project Literacy Website: https://www.projectliteracy.com/

145. Deloitte, Culture of Purpose: https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/culture-of- purpose.html

146. Virgin Money, Caroline Marsh, Deloitte Interview (2016 год)

147. Halma, About Us, Our Values: http://www.halma.com/about-us/our-values

148. Discovery Communications, Discover your impact: https://corporate.discovery.com/discover-your-impact/

149. Patagonia, The Footprint Chronicles: http://www.patagonia.com/footprint.html

150. Hikma, Investors, Investment Case: http://www.hikma.com/en/investors/investment-case.html

151. British Council, Social Enterprise UK, Think Global, Trade Social:

How business with a social purpose can deliver more sustainable development (2015 год): http://socialenterprise.org.uk/public/uploads/editor/Think%20Global%20 Trade%20Social%20Report.pdf; Social Enterprise UK, Members Directory http://www.socialenterprise.org.uk/membership/our-members/members- directory

152. Johnson Matthey, Greener Silver: Product Innovation Improves Health and Safety: http://www.matthey.com/sustainability/in-action/greener-silver-product- innovation-improves-health-and-safety

153. Unilever, Brands, Surf: https://www.unilever.co.uk/brands/our-brands/surf.html

154. Reckitt Benckiser Group, Communities, A global strategic partnership: http://www.rb.com/responsibility/communities/save-the-children/

155. Old Mutual, Responsible Business, Our positive futures plan: http://www.oldmutual.com/vpage.jsp?vpage_id=26909

156. PULSE Volunteer Partnership, 2015 Impact Report: http://www.gsk.com/media/1645506/2015-impact-report.pdf

157. Virgin Money, Caroline Marsh, Deloitte Interview (2016 год)

158. GSMA, Mobile for Development: http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/

159. BT, Purposeful business, Delivering our purpose report: http://www.btplc.com/Purposefulbusiness/Deliveringourpurpose/index.htm

160. Lloyds Banking Group, Helping Britain Prosper, 2015/2016: http://www.lloydsbankinggroup.com/our-group/responsible-business/ helping-britain-prosper-plan/

161. Deloitte, Insights, Brexit looms large: «Делойт», опрос финансовых директоров, 3 кв. 2016 года: https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/finance/articles/deloitte-cfo- survey.html

162. Politics UK, What Brexit means for international development (2016 год): http://www.politics.co.uk/comment-analysis/2016/09/01/what-brexit-means-for-international-development

163. Harvard Business Review, The industries that are being disrupted the most by digital (2016 год): https://hbr.org/2016/03/the-industries-that-are-being-disrupted-the-most- by-digital

164. См., например: (i) Rise of the Robots, Ford M. (2015 год); (ii) Machines of Loving Grace, Markoff, J. (2015 год); (iii) The Future of the Professions, Susskind, R., Susskind D. (2015 год); (iv) Homo Deus: A brief history of tomorrow, Harari, Y. (2015 год)

Контакты

Основная цель развития до 2030 года

Сэм Бейкер
Партнер, Monitor Deloitte
sambaker@deloitte.co.uk

Рафи Эддлстоун
Monitor Deloitte
raddlestone@deloitte.co.uk

Слова благодарности
Авторы хотели бы поблагодарить Группу Monitor Deloitte в лице Эми Баттеруорт, Анжу Якоб и Лауры Лиголд за их особый вклад в подготовку и проведение настоящего исследования, а также всех представителей клиентов «Делойта», которые уделили нам время и поделились опытом в рамках наших интервью, и всех своих коллег из международной сети «Делойт» за консультации и поддержку.

Дэвид Круикшанк
Председатель Совета директоров «Делойт Туш Томацу Лимитед»
dcruickshank@deloitte.co.uk

Ник Оуэн
Председатель Совета директоров компании «Делойт» (Великобритания)
nickowen@deloitte.co.uk

Ванесса Борчерс
Руководитель Международной группы по обеспечению социокультурного разнообразия
vaborchers@deloitte.co.uk

Monitor Deloitte

Джонатан Гудман
Международный управляющий партнер Monitor Deloitte
jwgoodman@deloitte.ca

Амбар Чоудхари
Руководитель Группы Monitor Deloitte в США
ambchowdhury@deloitte.com

Уэйн Нельсон
Руководитель Группы Monitor Deloitte в регионе ЕБВА
wanelson@deloitte.de

Устойчивое развитие

Оливер Жан
Руководитель Группы по оказанию услуг в области устойчивого развития в регионе ЕБВА
ojan@deloitte.fr

Майкл Барбер
Руководитель Группы по оказанию услуг в области устойчивого развития в Великобритании
mbarber@deloitte.co.uk

Ирена Пикола
Руководитель Группы по оказанию консультационных услуг в области устойчивого развития в Центральной Европе
ipichola@deloittece.com

Иван Кухнин
Руководитель Группы по оказанию услуг в области устойчивого развития в России и СНГ
ivkukhnin@deloitte.ru

deloitte.ru

О «Делойте»

Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, включая их аффилированные лица, совместно входящих в «Делойт Туш Томацу Лимитед», частную компанию с ответственностью участников в гарантированных ими пределах, зарегистрированную в соответствии с законодательством Великобритании (далее — ДТТЛ). Каждое такое юридическое лицо является самостоятельным и независимым юридическим лицом. ДТТЛ (также именуемая «международная сеть «Делойт») не предоставляет услуги клиентам напрямую. Подробная информация о юридической структуре ДТТЛ и входящих в нее юридических лиц представлена на сайте www.deloitte.com/about.

«Делойт» предоставляет услуги в области аудита, консалтинга, финансового консультирования, управления рисками, налогообложения и иные услуги государственным и частным компаниям, работающим в различных отраслях экономики. «Делойт» — международная сеть компаний, в число клиентов которой входят около четырехсот из пятисот крупнейших компаний мира по версии журнала Fortune. «Делойт» имеет многолетний опыт практической работы при обслуживании клиентов в любых сферах деятельности более чем в 150 странах мира и использует свои обширные отраслевые знания и опыт оказания высококачественных услуг для решения самых сложных бизнес-задач клиентов. Более 244 тысяч специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения результатов, которыми мы можем гордиться. Для получения более подробной информации заходите на нашу страницу в Facebook, LinkedIn или Twitter.

Настоящее сообщение содержит информацию только общего характера. При этом ни компания «Делойт Туш Томацу Лимитед», ни входящие в нее юридические лица, ни их аффилированные лица (далее — «сеть «Делойт») не представляют посредством данного сообщения каких-либо консультаций или услуг профессионального характера. Прежде чем принять какое-либо решение или предпринять какие-либо действия, которые могут отразиться на вашем финансовом положении или состоянии дел, проконсультируйтесь с квалифицированным специалистом. Ни одно из юридических лиц, входящих в сеть «Делойт», не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, использующим настоящее сообщение.

© 2017 ЗАО «Делойт и Туш СНГ». Все права защищены.