

ВВЕДЕНИЕ

Термин «устойчивое развитие», предложенный комиссией Брундтланд в 1987 году, относился первоначально к экономике в целом, подразумевая такое развитие, при котором текущие нужды удовлетворяются без причинения ущерба будущим поколениям.

Деятельность корпоративного сектора оказывает огромное влияние на развитие общества. Бизнес влияет на экономику через создание рабочих мест и выплату налогов, на экологию через контроль над используемыми технологиями и инвестиции в защиту окружающей среды, на социальную составляющую устойчивого развития страны за счет обеспечения равного доступа к рабочим местам, справедливую оплату труда, а также социальные программы различной направленности. Таким образом, устойчивое развитие страны невозможно без принятия бизнес-сообществом соответствующих принципов [76], поэтому в последнее время фокус анализа смещается от устойчивого развития на макро-уровне к микро-уровню.

Устойчивое развитие (УР) компании подразумевает деятельность, направленную на достижение бизнес-целей при соблюдении интересов стейкхолдеров, причем будущие поколения рассматриваются как одна из важных групп стейкхолдеров. В современных трактовках подчеркиваются три аспекта устойчивого развития (Рисунок 1): экономический, экологический и социальный, иногда объединяемых в акрониме ЗР («People, planet, profit» - «люди, планета, прибыль»). Впервые такая концепция, получившая название triple bottom line (концепция триединого итога), была предложена в 1994 году Джоном Элкинктоном [77].



Рисунок 1. Концепция триединого итога

Популярность идеи устойчивого развития в бизнес-среде подтверждается ростом объемов ответственного инвестирования (мировой объем социально ответственного инвестирования в настоящее время оценивается в 10,9 трлн. долларов), увеличением количества публикуемых отчетов в области социальной ответственности и устойчивого развития (на 2015 год в мире ежегодно выпускается более 5000 нефинансовых отчетов), а также растущей популярностью стандартов и руководств по устойчивому развитию.

Возрастающее количество публикаций на тему реализации стратегических программ устойчивого развития бизнеса, а также влияния принципов устойчивого развития на результаты деятельности компании, говорит о том, что растет интерес к вопросам внедрения концепции устойчивого развития на уровне компании. Однако в настоящее время внимание к обоснованию и внедрению концепции устойчивого развития проявляют в основном представители бизнес-сообщества, а академические круги еще недостаточно вовлечены в изучение вопроса. Поэтому большинство исследований носят узкоспециальный и практический характер, а на фундаментальном, теоретическом уровне, проблема остается слабо проработанной.

Возникло понимание, что реализация концепции устойчивого развития предполагает учет ее принципов непосредственно при инициации, оценке и разработке проектов. Формирование портфеля проектов, программ и отдельных проектов с учетом аспектов устойчивости является важно методологической и практической задачей.

Таким образом, научные исследования не успевают реагировать на возрастающий спрос на разработку инструментов управления устойчивым развитием со стороны бизнес-структур. Так, например, согласно исследованиям КМПГ, 89% российских компаний, отчитывающихся о результатах в области устойчивого развития, не имеют систем управления устойчивым развитием. В результате инструменты, используемые на практике, не всегда эффективны. Недостаточная разработанность теоретико-методологической базы для реализации концепции устойчивого развития на уровне компании определило необходимость данной работы.

Заключение

Претворение в жизнь концепции устойчивого развития на уровне компании требует внесения соответствующих усовершенствований в системы управления и организации ее деятельности. По сути, речь должна идти о существенной модификации системы управления и прежде всего стратегического управления. Необходима выработка целей по трем составляющим устойчивости: экологическому, экономическому, социальному. Должен существенным образом измениться организационный дизайн компании. Вряд ли возможно добиться продвижения по линии устойчивости без изменений в организации.

Предложенные в данной работе организационные модели позволят лучше осмыслить процессы организации устойчивого развития в компании

Повышение эффективности управления требует учета положений концепции устойчивого развития в системе управления проектами компании. Такой учет предлагается осуществлять через процессы управления портфелем проектов, программами и отдельными проектами. В управлении портфелем проектов наиболее важными для учета устойчивого развития являются процессы идентификации, категоризации, оценки и селекции. В управлении отдельными проектами речь может идти о процессах инициации, планирования, мониторинга и контроля.

В настоящее время не существует единого подхода к управлению УР компании. Анализ лучших практик в данной области позволяет выяснить, что наиболее эффективно стратегия УР компании реализуется тогда, когда руководство компании признает высокий статус вопроса (причем, это не только декларируется, но и отражается на организационной структуре и бизнес-процессах компании), и одновременно с этим в процессы формирования и реализации стратегии вовлечен персонал компании. Таким образом, очевидна необходимость координирующего центра, обладающего достаточными полномочиями.

Авторы предлагают использовать механизмы управления проектами для реализации деятельности в части УР. При этом для наиболее эффективного управления в стратегический офис управления проектами должен быть введен менеджер портфеля УР компании, который отвечает с одной стороны за взаимодействие между офисом управления проектами и высшим менеджментом компании в части устойчивого развития, а с другой стороны – за координацию проектов, входящих в портфель проектов устойчивого развития.

Механизм формирования портфеля проектов УР должен быть согласован с общей схемой управления портфелем проектов в компании. Соответственно, методы,

используемые для селекции проектов в общий портфель проектов компании, будут применяться и для отбора проектов УР. Это могут быть экспертные, оптимизационные, смешанные модели. Применение действующих в компании методов селекции проектов для формирования портфеля проектов УР позволит использовать базу знаний компании, распространить существующие практики на новые области знаний, эффективно применять навыки сотрудников проектного офиса.

Для интеграции реализации предлагаемого подхода на практике требуется высокий уровень качества управления УР в компании: система отчетности по устойчивому развитию компании, количественная оценка отдельных проектов, и, наиболее важный момент, - заинтересованность руководства в реализации стратегии УР и ее результатах.