

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования

Санкт-Петербургский государственный университет

**ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОНСАЛТИНГОВОЙ КОМПАНИИ**

Выпускная квалификационная работа студентки 4 курса направление 38.03.02 –
Менеджмент, шифр образовательной программы СВ.5070.2014.

РЯБЦЕВОЙ Екатерины Алексеевны

Научный руководитель: к.э.н.,
доцент БЛАГОВ Юрий Евгеньевич

Санкт-Петербург

2018

Заявление о самостоятельном выполнении выпускной квалификационной работы

Я, Рябцева Екатерина Алексеевна, студентка 4 курса направления 38.03.02 «Менеджмент» (профиль подготовки – Международный менеджмент), заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Построение системы корпоративной социальной деятельности международной консалтинговой компании», представленной в службу обеспечения программ бакалавриата для последующей передачи в государственную аттестационную комиссию для публичной защиты, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищённых ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно содержание п. 9.7.1 Правил обучения по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования в СПбГУ о том, что «ВКР выполняется индивидуально каждым студентом под руководством назначенного ему научного руководителя», и п. 51 Устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет» о том, что «студент подлежит отчислению из Санкт-Петербургского университета за представление курсовой или выпускной квалификационной работы, выполненной другим лицом (лицами)».

_____ (Подпись студента)

_____ (Дата)

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	8
1.1. Концепция корпоративной социальной ответственности и корпоративной социальной деятельности.....	8
1.2. Теория заинтересованных сторон	15
1.3. Устойчивое развитие.....	20
1.4. Нефинансовая отчетность.....	29
Выводы	31
Глава 2. ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОНСАЛТИНГОВОЙ КОМПАНИИ	33
2.1. Специфика корпоративной социальной деятельности консалтинговых компаний	34
2.2. Модель ответственной консалтинговой компании	51
Выводы	53
Глава 3. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС И ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ	55
3.1. Анализ корпоративной социальной деятельности PricewaterhouseCoopers в мире и в России	55
3.2. Обоснование целесообразности ответственного консультирования.....	71
3.3. Выработка рекомендаций для компании ПрайсвотерхаусКуперс	74
Заключение	77
Список использованной литературы.....	80
Приложения	88

Введение

Формулировка проблемы. Сегодня корпорации воспринимаются как самые мощные экономические и социальные организации в обществе. Складывается все более полное единство мнений в вопросе о том, что будущее здоровье нашей планеты и населяющих ее людей неразрывно связано с деятельностью коммерческих структур, о чем свидетельствует распространение статей, центральных средств массовой информации и деловых конференций по темам корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития. Теории о роли фирмы в обществе, ее отношениях с различными заинтересованными сторонами и ее корпоративной ответственности оказывают влияние на то, как предпринимательская деятельность ведется сейчас и будет вестись в будущем.

Одной из самых серьезных проблем, с которой столкнулся бизнес в XXI веке, является проблема устойчивого развития¹. Общество требует от фирм анализа их практик ведения предпринимательской деятельности и определения долгосрочных социальных и экологических последствий этих практик. Более того, в некоторых случаях, когда деловые практики считаются неприемлемыми из-за негативного социального и/или экологического воздействия, общество вынуждает фирмы менять модель своего поведения. В конечном счете, выживание многих фирм и отраслей в целом находится под угрозой – те фирмы, которые могут быстро реагировать и изменяться, выживут в долгосрочной перспективе, в противном случае – потерпят неудачу.

С ростом спроса на мировые ресурсы роль фирмы в обществе и ожидания от нее, вероятно, будут продолжать развиваться и увеличиваться. Теперь, как никогда ранее, бизнес является ключом к решению глобальных проблем, с которыми мы сталкиваемся. Переизобилие населения, истощение ресурсов, утрата биоразнообразия, глобальное потепление, проблемы энергетической и продовольственной безопасности угрожают существованию человечества и планеты. Требования общества и заинтересованных сторон заставляют фирмы выходить за рамки своих традиционных основных видов деятельности для обновления и внедрения новшеств в бизнес-модели, а также продукты и услуги, которые они предоставляют своим клиентам, пытаясь найти решения проблем устойчивого развития.

Для создания постоянной экономической ценности и способствования решению социальных и экологических проблем фирмам, возможно, необходимо будет использовать свои отношения с заинтересованными сторонами для использования новых источников зна-

¹ ООН и устойчивое развитие [Электронный ресурс] // Организация Объединенных Наций. – Режим доступа: <http://www.un.org/ru/sections/general/un-and-sustainability/index.html> (дата обращения: 04.02.2018).

ний и инноваций в контексте устойчивого развития. То есть сотрудничество между заинтересованными сторонами может обеспечить бóльшую общую ценность, особенно в области устойчивости. Данные наблюдающиеся изменения в парадигме могут привести к появлению новых форм создания ценности и богатства, ведущих к новым рыночным возможностям, которые могут иметь потенциально далеко идущие выгоды для рынков, общества и планеты в целом.

В сегодняшней все более прозрачной, сложной и быстро меняющейся среде бизнес-лидеры должны переоценить отношения со своими различными заинтересованными сторонами. В мире все более мобильных ресурсов – клиентов, сотрудников, финансового капитала и деловых партнеров – привлекательность фирм для их ключевых заинтересованных сторон определяет их долгосрочный успех, прибыльность и выживание. Поэтому долгосрочный успех предполагает создание новых форм общей ценности, социального капитала и устойчивости. Это приведет к следующей волне инноваций и росту производительности в мировой экономике. Фирмы с активной стратегией устойчивого развития могут приобрести большую конкурентоспособность.

Хотя существует большое количество работ, посвященных связи между корпоративной социальной ответственностью и деятельностью с устойчивым развитием, малоизученным является вопрос о непосредственной роли консалтинговых компаний как специфического субъекта бизнеса в продвижении практик корпоративной социальной деятельности и практик устойчивого развития среди деловых организаций, то есть о роли консалтинга в повышении ответственности бизнеса. Более того, организационное обучение консалтинговой компании в области КСД и устойчивого развития не всегда адекватно развитию практики консультирования в данных областях

Актуальность темы исследования. Благодаря нарастающим требованиям заинтересованных сторон и внешним изменениям в деловой среде, компании сталкиваются с явно отличающимися операционными и социальными проблемами, которые не похожи на те, что были ранее. Эти проблемы выходят за рамки типичных деловых проблем касательно доли рынка или прибыльности и сосредоточены на вопросах социальной и биофизической среды. Ожидания заинтересованных сторон в отношении роли фирмы в обществе и окружающей среде, вероятно, будут продолжать расти, и вполне вероятно, что общество будет и впредь требовать от фирм решения проблем, прямо или косвенно связанных с их деловой деятельностью. Учитывая противоречивые интересы внутренних и внешних заинтересованных сторон, мало что свидетельствует о том, что фирмы разрабатывают соответствующие возможности и стратегии для привлечения внешних заинтересованных сторон (осо-

бенно гражданского общества в форме общественных организаций) для устойчивого развития и создания общей ценности. Иными словами, фирмам необходимо более активно привлекать заинтересованные стороны для повышения ценности как в экономическом, так и в социальном и экологическом плане.

Чтобы удовлетворить растущие общественные ожидания и требования к устойчивому развитию и созданию общей ценности, фирмам необходимо выйти за пределы организационных рамок для развития стратегических отношений со своими различными заинтересованными сторонами. Фирмы не обладают всеми знаниями и опытом, необходимыми для решения сложных задач устойчивого развития, поэтому они должны объединяться с другими организациями в духе партнерства и сотрудничества. Фирмам также необходимы инновации для повышения устойчивости развития. Эти инновации могут быть в форме новых продуктов и услуг, а также бизнес-моделей.

Изучение современных тенденций и особенностей корпоративной социальной деятельности международных консалтинговых компаний в области развития ответственного бизнеса обусловили актуальность темы исследования.

Цель исследования заключается в подготовке рекомендаций по совершенствованию системы корпоративной социальной деятельности международной консалтинговой компании в условиях реализации Целей устойчивого развития ООН.

В соответствии с целью были определены следующие **задачи**:

1. систематизировать теоретические основы корпоративной социальной деятельности;
2. выявить особенности корпоративной социальной деятельности консалтинговых компаний;
3. определить влияние Целей устойчивого развития ООН на реализацию корпоративной социальной деятельности международных консалтинговых компаний;
4. построить модель корпоративной социальной деятельности международной консалтинговой компании;
5. сформулировать рекомендации по совершенствованию системы корпоративной социальной деятельности международной консалтинговой компании, отвечающей Целям устойчивого развития.

Объектом исследования является международная консалтинговая компания PricewaterhouseCoopers, в том числе российские компании, входящие в глобальную сеть фирм PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL).

Предметом исследования выступают практики ответственного консультирования и развития ответственного бизнеса компании PricewaterhouseCoopers, в том числе российских

компаний, входящих в глобальную сеть фирм PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL), как часть их корпоративной социальной деятельности.

В качестве инструментария был использован контент анализ и сравнительный анализ, кейс-метод, полуструктурированное интервью. Основными этапами исследования являются: определение темы и первичная постановка проблемы; поиск и анализ литературы по изучаемой проблеме; постановка цели, задач исследования; сбор исходных данных; обработка и анализ полученной информации; подготовка и оформление текстовой части работы; подготовка наглядного графического материала.

Основная цель и задачи исследования определили структуру и содержание работы, которая состоит из: введения, трех глав, девяти параграфов, заключения, списка использованной литературы и двух приложений. В текст включены таблицы. В Главе 1 рассмотрены теоретический материал касательно корпоративной социальной деятельности. В Главе 2 представлены специфические черты корпоративной социальной деятельности международных консалтинговых компаний. В Главе 3 проанализирована корпоративная социальная деятельность компании PricewaterhouseCoopers как в мире, так и в России, и выработаны рекомендации для компании в России.

Информационную базу исследования составили фундаментальные труды таких зарубежных авторов, как А. Кэрролл, Д. Вуд, М. Портер, К. Смит и др., нефинансовые отчеты, справочные, информационные и аналитические материалы.

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В первой главе дается обзор теории, необходимой для выявления особенностей корпоративной социальной деятельности международных консалтинговых компаний. В первом параграфе приводится определение корпоративной социальной ответственности и корпоративной социальной деятельности, подробно описываются модели КСО и КСД как основы для выделения специфики консалтингового бизнеса. Во втором параграфе подробно описывается концепция заинтересованных сторон как важный элемент модели Д. Вуд. В третьем параграфе устойчивое развитие рассматривается как результат триединого подхода к КСО, согласно которому социальная ответственность компаний должна проявляться в экономической, социальной и экологических сферах. В четвертом параграфе говорится о нефинансовой отчетности как об инструменте для анализа результатов КСД «на выходе».

1.1. Концепция корпоративной социальной ответственности и корпоративной социальной деятельности

Концепция корпоративной социальной ответственности (КСО) отражает убеждение растущего числа граждан в том, что современные предприятия несут ответственность перед обществом, которая распространяется за пределы их обязательств перед акционерами или инвесторами. Обязательство перед инвесторами, конечно же, состоит в том, чтобы принести прибыль владельцам и максимизировать долгосрочное благосостояние акционеров. Другие заинтересованные стороны, перед которыми бизнес будет также нести определенную ответственность, как правило, включают потребителей, сотрудников, сообщество в целом, правительство и окружающую среду. Концепция КСО применима к организациям всех размеров, но дискуссии, в большинстве своем, сосредоточены вокруг крупных организаций, потому что они, как правило, обладают большей властью, которая влечет за собой ответственность. Сторонники теории КСО утверждают, что помимо получения прибыли роль фирмы заключается в создании социальной ценности. Она приносит пользу тем, кто заинтересован в деловой деятельности фирмы или тем, кого она затрагивает, то есть заинтересованным сторонам. Корпоративная социальная ответственность, интерпретируемая в современной трактовке как корпоративная устойчивость, включает в себя экономические, социальные и экологические обязательства [Dahlsrud, 2006, p. 1-13], становящиеся все более важными для успеха фирмы. КСО – это обязательство поддерживать взаимодействие с заинтересованными сторонами в контексте устойчивого развития. Корпоративная ответственность включает в себе обеспечение надлежащего баланса ответственности корпорации перед всеми заинтересованными сторонами, включая сотрудников, клиентов, сообщества, поставщиков, акционеров и окружающую среду.

Определение КСО развивалось на протяжении десятилетий, в целом становясь более точным в отношении видов деятельности и практик, которые могут быть отнесены к концепции. Ранние определения часто были общими и неоднозначными. На протяжении десятилетий определения КСО отражали такие проблемы, как²:

- серьезное рассмотрение влияния действий компании на других;
- обязанность менеджеров защищать и улучшать благосостояние общества;
- выполнение экономических и юридических обязанностей и выход за рамки этих обязательств.

Более полное определение КСО заключается в том, что оно охватывает экономические, правовые, этические и дискреционные или филантропические ожидания, предъявляемые обществом организации в данный период [Carroll, 1979, p. 497-505]. В этом определении заключены четыре различные, но взаимосвязанные категории обязательств, которые бизнес имеет перед обществом.

Прежде всего, бизнес несет *экономическую* ответственность. Предпринимательская организация является основной экономической единицей в обществе. Все остальные роли бизнеса основаны на этом фундаментальном предположении. Экономический элемент определения предполагает, что общество требует от бизнеса производить товары и услуги и продавать их с прибылью. Это то, для чего предназначена капиталистическая экономическая система, и как она функционирует. Фирмы, которые не являются экономически стабильными, выходят из бизнеса и утрачивают свою значимость.

Подобно тому, как общество ожидает от бизнеса получение прибыли (как стимулирование или вознаграждение) за его эффективность и результативность, оно также ожидает и требует от бизнеса соблюдения закона. Закон в его самой рудиментарной форме описывает основные «правила игры», по которым должно происходить функционирование бизнеса. Общество ожидает, что бизнес выполнит свою экономическую миссию в рамках правовых требований, установленных правовой системой общества. Таким образом, *правовая* ответственность является второй частью данного определения КСО.

Следующие два обязательства пытаются определить природу или характер ответственности, которая выходит за рамки подчинения закону. *Этическая* ответственность представляет собой виды поведения и этические нормы, соблюдения которых общество ожидает от бизнеса. Эти этические обязательства распространяются на действия, решения и практики фирмы, которые выходят за пределы требуемого законом.

² The A to Z of Corporate Social Responsibility: a Complete Reference Guide to Concepts, Codes and Organisations / W. Visser et al. – Chichester, England. : Wiley, 2007. – 124 p.

Наконец, существуют *дискреционные* или *филантропические* обязательства. Они представляют собой добровольные роли, инициативы и практики, которые берет на себя бизнес, но к которым ожидания общества не являются столь ясными, как в этической ответственности. Они оставлены на усмотрение и выбор отдельных руководителей или корпораций, поэтому они называются дискреционными. Независимо от их добровольного характера, ожидание того, что бизнес выполняет их, по-прежнему принадлежит обществу. Это ожидание обусловлено социальными нормами. Конкретные виды деятельности руководствуются стремлением бизнеса участвовать в социальных ролях, не предусмотренных законом, не требуемых по закону и не ожидаемых от бизнеса в этическом смысле. Они становятся все более стратегическими. Примеры этих добровольных действий включают в себя филантропические и благотворительные взносы, добровольческую деятельность сотрудников, поддержку некоммерческих организаций и другие попытки улучшить отношения с различными группами заинтересованных сторон. Вкратце, эти этические и филантропические действия охватывают весь спектр того, как бизнес пытается преуспеть, делая добро.

Хотя данное определение А. Кэрролла, состоящее из четырех частей, включает в себя экономическую ответственность, многие по-прежнему принимают за экономическую составляющую то, что бизнес делает исключительно в своих интересах, а за правовую, этическую, дискреционную (или филантропическую) составляющие – то, что бизнес делает для других. Несмотря на то, что данное разграничение представляет собой более распространенный взгляд на КСО, важно считать экономические показатели, как то, что бизнес делает для общества, однако общество редко смотрит на них таким образом.

После взвешивания плюсов и минусов КСО большинство компаний сегодня подхватили идею важности КСО. Экономическое обоснование включает в себя аргументы и объяснение того, почему бизнесмены считают, что эти концепции приносят конкретные выгоды или преимущества конкретным компаниям и бизнес-сообществу в целом. Портер утверждает, что сегодня компании должны инвестировать в КСО в рамках своей бизнес-стратегии, чтобы стать более конкурентоспособными [Porter, Kramer, 2006, p. 78-97].

Построение экономического обоснования КСО требует тщательного и всестороннего выяснения причин, из-за которых компании все больше понимают, что в их лучших интересах следовать концепции КСО. Исследование, проведенное компанией PricewaterhouseCoopers и представленное в 2002 году в отчете по изучению устойчивости,

определяет следующие 10 основных причин, почему компании решают быть более социально ответственными³:

- укрепление репутации;
- получение конкурентного преимущества;
- экономия средств;
- следование отраслевым тенденциям;
- приверженность генерального директора / совета директоров;
- потребительский спрос;
- спрос на социально ответственные инвестиции;
- общий рост выручки компании;
- требования акционеров;
- доступ к капиталу.

КСО способствует созданию богатства и в то же время решает сложные проблемы, стоящие перед бизнесом и обществом, например, поиск выгодных решений для неудовлетворённых социальных потребностей, таких как нищета, неграмотность или производство альтернативного ассортимента товаров из экологически чистых продуктов, которые минимизируют воздействие на окружающую среду. Данные примеры демонстрируют взаимодополняющий характер между трудами по КСО и устойчивому развитию, что делает их пригодными для общей теоретической основы.

Тесно связанной с КСО является концепция корпоративной социальной деятельности (КСД). В практическом плане КСД может рассматриваться как расширение концепции КСО, которая фокусируется на фактических достигнутых результатах, а не на общем понимании подотчетности или ответственности бизнеса перед обществом. Таким образом, КСД является естественным следствием или продолжением КСО.

Корпоративную социальную деятельность можно определить как существующую в бизнес-организации систему принципов социальной ответственности, процессов социальной восприимчивости и их обозримых результатов, относящихся к общественным взаимодействиям предприятия [Wood, 1991, p. 691-718].

Концепция КСД признает, что бизнес является влиятельным социальным институтом с обязанностями использовать это влияние мудро от имени общественности, заинтересованных сторон и народа. Каждая организация существует и работает в широкой социальной среде, а КСД обеспечивает способ оценки принципов, процессов и результатов каждой

³ What is CSR and how does it benefit business? [Электронный ресурс] // Model of Success & Sustainability. – Режим доступа: http://www.moss.org.au/MC_WhatIsCSR (дата обращения: 07.02.2018).

фирмы в отношении этой среды. Она не фокусирует свое внимание исключительно на максимизации благосостояния акционеров, но вместо этого придает особое значение саморегуляции.

Модель Д. Вуд, на которой основано вышеприведенное определение, обеспечивает системный подход к пониманию КСД. Компонентами модели Вуд являются:

1. *Принципы* корпоративной социальной ответственности, которые описывают структурные (не нормативные) отношения между фирмой и институтом бизнеса, фирмой и ее заинтересованными сторонами, а также фирмой и ее менеджерами, действующими от ее имени. На институциональном уровне анализа принцип легитимности гласит, что долгосрочное выживание фирмы во многом зависит от ее ответственного использования власти и ресурсов. На организационном уровне анализа принцип публично-правовой ответственности гласит, что фирма должна управлять своими отношениями с заинтересованными сторонами ответственно, учитывая ее первичную (связанную с миссией) и вторичную (не связанную с миссией или незапланированную) деятельность. На индивидуальном уровне анализа принцип свободы управленческого выбора гласит, что менеджеры – это, прежде всего, люди с моральными установками, то есть их возможность действовать этично и выбирать этически и социально ответственное поведение не может быть отменена какими-либо организационными требованиями.
2. *Процессы* корпоративной социальной восприимчивости являются поведением фирм, которое служит связующим звеном между принципами социальной ответственности и результатами данного поведения. Главными процессами являются: (а) оценка среды ведения бизнеса – сбор и оценка информации о внешней среде фирмы; (б) управление заинтересованными сторонами – управление взаимоотношениями организации с теми лицами, группами и организациями, которые могут воздействовать на деятельность компании или подвержены ее воздействию; (с) управление проблемами – отслеживание и реагирование на социальные проблемы, которые могут повлиять на компанию.
3. *Результаты* корпоративного поведения, которые в актуальной интерпретации включают в себя концепцию тройного критерия (Triple Bottom Line)⁴, состоящую из влияния компании на экономическую, социальную и природную среду. Важным до-

⁴ Slaper, T. F. The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work? [Электронный ресурс] / T. F. Slaper, T. J. Hall // Indiana Business Review. – 2011. – Vol. 86, N. 1. – Режим доступа: <http://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/article2.html> (дата обращения: 04.02.2018).

пущением КСД является то, что широкий диапазон результатов зависит от корпоративного поведения, независимо от намерений или знаний фирмы. Таким образом, результаты, относящиеся к КСД включают традиционные экономические переменные, такие как: прибыль, окупаемость инвестиций, рентабельность активов, стоимость акций и доля рынка, но также включают результаты, связанные с заинтересованными сторонами и общественностью, такие как: безопасность продукции и рабочих мест, проблемы прав человека, использование природных ресурсов, загрязнение окружающей среды, коррупция и влияние на населенные пункты.

Активно развивающимся направлением исследований в сфере КСО является интеграция проблем КСО в теорию и практику стратегического менеджмента. Оно обусловило создание стратегического подхода к КСО. Данный подход предполагает трактовку КСО как структурного элемента стратегии компании и системообразующего элемента корпоративного управления, ориентацию корпоративной стратегии на удовлетворение запросов заинтересованных сторон и устойчивое развитие [Burke, Logsdon, 1996, p. 497]. Большой вклад в разработку стратегического подхода внесли Портер и Креймер, обосновав его эффективность через две модели интеграции КСО в стратегию фирмы: модель «реагирующей» КСО и модель «стратегической» КСО. Согласно Портеру и Креймеру [Porter, Kramer, 2006, p. 78-97], стратегическая КСО – это способ деятельности, который принимает и предвидит ответственность, но также интегрирует ее в основную стратегию бизнеса. Они утверждают, что КСО требует добавления социального измерения к ценностному предложению фирмы, что делает социальное воздействие неотъемлемой частью общей стратегии. Благодаря этой интеграции, стратегическая КСО может повысить ценность, которая приносит пользу обществу, одновременно усиливая корпоративную стратегию и укрепляя конкурентоспособность. Использование возможностей фирмы для одновременного создания бизнес-эффекта и эффекта для стейкхолдеров через основную деятельность является важной специфической чертой стратегического подхода к КСО.

Результатом практической реализации стратегического подхода является создание общей (разделяемой) ценности. Создание ценности относится к инновациям в продуктах, услугах и стратегиях для создания общей ценности. Чтобы бизнес был успешным в долгосрочной перспективе, он должен создавать ценность не только для своих акционеров, но и для общества. Создание общей ценности – это не филантропия, она не является дополнением; скорее, это фундаментальная часть бизнес-стратегии. Чтобы создать ценность для акционеров, компаниям необходимо создавать ценность для своих заинтересованных сторон посредством проектирования и разработки продуктов и услуг, которые решают социальные и экологические проблемы и нерыночные потребности. Портер и Креймер, авторы

концепции создания общей ценности, говорят о связи между конкурентным преимуществом и корпоративной социальной ответственностью [Porter, Kramer, 2006, p. 78-97]. Создание общей ценности – это принятие инклюзивной бизнес-модели, использующей «принцип общей ценности», который предполагает создание экономической ценности таким образом, который также создает ценность для общества, устраняя его потребности и проблемы. Корпорации являются, таким образом, социальной конструкцией, которая служит социальным потребностям, благодаря чему прибыль является мотивацией к действию, а не причиной существования.

Много критики обрушивается на данную концепцию, которая носит название «Создание общей ценности», так как Портером и Креймером рассматривается только ситуация win-win, где менеджеры одновременно способны определить возможности создания экономической ценности (one win) и социальной ценности (two wins). Ограниченность концепции создания общей ценности заключается в ситуациях, когда отсутствует возможность прийти к сценарию win-win: происходит либо ситуация win-lose (бизнес генерирует прибыль, общество страдает), либо lose-win (общество выигрывает, но при значительно возросших затратах для бизнеса). Также существует критика того, что концепция создания общей ценности просто строится на предположении, что соблюдение правовых и моральных стандартов менеджерами является заданным [Crane et al., 2014, p. 130-149]. Но Портер и Креймер не утверждают, что компании действительно соблюдают закон. Тем не менее, поскольку они предполагают его соблюдение, они должны придерживаться позиции, согласно которой компании должны соблюдать этические и правовые нормы. Это многообещающий путь укрепления прочности концепции создания общей ценности. Однако менеджеры сталкиваются с нормативными «пробелами», когда не существует нормативного режима, согласующегося с легитимностью бизнеса в обществе. Нормативные «пробелы» означают, что правила игры, с которыми компании сталкиваются на рынке, являются неполными и способными продвигать больше вреда, чем благосостояния. Это является предпосылкой появления ситуаций win-lose и lose-win. Поэтому, согласно подходу К. Смита и др. [Smith, de los Reyes, Scholz, 2017, p. 142-167], менеджеры должны выходить за рамки существующих правил игры, когда эти правила явно не вполне легитимны – они не дают достойного ответа на вопрос бизнеса и общества (нормы отсутствуют или слишком общие) или дают плохие ответы (нормы устарели). К. Смит и др. предлагают к рассмотрению три случая, когда менеджеры должны выходить за рамки существующих правил игры посредством разработки норм. Данные три обстоятельства описывают ситуации, с которыми сталкиваются предприятия на межотраслевом уровне. Во-первых, если проблема win-lose и lose-win затрагивает все отрасли промышленности, как это часто бывает в вопросах прав человека. Во-вторых,

даже если предприятия не охватывают все отрасли, проблема более эффективно или продуктивно рассматривается при межотраслевом сотрудничестве. В политике группы по интересам усиливаются с численностью и размером, и это дает игрокам отрасли возможность объединиться вокруг совместных нормативных проектов с союзниками внутри и вне их отрасли. В-третьих, проблема не может быть законно решена только в одной отрасли; трудовые права и торговая или налоговая политика являются хорошими примерами.

Таким образом, КСД положительно влияет на основную деятельность компании, конкурентоспособность и устойчивость при условии реализации стратегического подхода к КСО. КСД не только дополняет основную деятельность компании, но и должна быть интегрирована во все бизнес-процессы, а управление КСД, в свою очередь, в систему корпоративного управления.

1.2. Теория заинтересованных сторон

В данной работе рассматривается, как фирмы используют КСО в отношении участия заинтересованных сторон в качестве инструмента для достижения более широкого подхода к бизнесу, чем просто экономические и технологические цели. Необходимо отметить, что первоначально исследователи в области КСО понимали ответственность как ответственность перед обществом в целом без конкретизации. С появлением концепции заинтересованных сторон роль бизнеса была определена как создание ценности для своих стейкхолдеров.

Теория заинтересованных сторон обеспечивает основу для анализа отношений между фирмой и обществом с точки зрения устойчивого развития [Andriof et al., 2002, p. 19-42]. Вопрос о том, кого или что представляет собой заинтересованная сторона, является одним из наиболее часто обсуждаемых в литературе по данному предмету [Freeman, 1984, p 15]. Книга Э. Фримана «Стратегическое управление: роль заинтересованных сторон» [Freeman, 1984], основополагающая работа в области теории заинтересованных сторон, продвигает идею о том, что у организации есть заинтересованные стороны, и эффективность работы организации зависит от ее способности удовлетворять запросы своих многочисленных стейкхолдеров. В связи с вопросом Фримана относительно заинтересованных сторон: «кто или что действительно имеет значение?» с течением времени было выдвинуто множество определений заинтересованных сторон. Фриман [Freeman, 1984, p. 25] определил заинтересованные стороны как «любые индивидуумы, группы или организации, оказывающие существенное влияние на принимаемые фирмой решения и/или оказывающиеся под воздействием этих решений».

Потребители, инвесторы, сотрудники, сообщества, поставщики, правительства, средства массовой информации, торговые организации [Donaldson, Preston, 1995, с. 65-91],

природная среда [Driscoll, Starik, 2004, p. 55-73; Hillman, Keim, 2001, p. 125-139] и общественные организации [McWilliams et al., 2006, p. 1-7] – все они могут быть заинтересованными сторонами. Многие другие определения были настолько широкими, что включали практически всех. Это привело к тому, что они были «вызывающе недоумие сложными для применения менеджерами» [Mitchell, Agle, Wood, 1997, p. 853–886]. Также из-за отсутствия единства мнений не было согласованности, позволяющей теории развиваться. Например, Хилл и Джонс [Hill, Jones, 1992, p. 131-154] идентифицируют заинтересованные стороны как «субъектов, имеющих законные требования к фирме». М. Стэрик [Starik, 1994, p. 90] определяет заинтересованные стороны как тех, кто «находится или может быть подвержен влиянию какой-либо организации или потенциально сам влияет на организацию». Б. Кларксон [Clarkson, 1995, p. 92-117] определяет заинтересованные стороны как лиц, которые несут риск в результате деятельности фирмы, и проводит различие между добровольными и недобровольными заинтересованными сторонами, в зависимости от того, взяли ли они сами на себя риски, либо же были подвержены риску фирмы.

В данной работе используется оригинальное определение заинтересованных сторон Фримана, поскольку оно является сбалансированным и широким, так как, помимо всего прочего, включает лиц, не входящих в фирму, и группы, которые могут считать себя заинтересованными сторонами организации, даже если компания не считает их таковыми.

Дональдсон и Прэстон [Donaldson, Preston, 1995, с. 65-91] предложили ряд теоретических аспектов в теории заинтересованных сторон. Они отмечают три основных типа теории заинтересованных сторон: описательный/эмпирический, инструментальный и нормативный. Описательная/эмпирическая теория заинтересованных сторон описывает и иногда объясняет, как фирмы и/или менеджеры поступают в отношении своих заинтересованных сторон, например, каким образом ведется руководство над фирмой или как менеджеры управляют отношениями с заинтересованными сторонами. Поскольку компания имеет ограниченные ресурсы и не может взаимодействовать со всеми заинтересованными сторонами, необходимо установить приоритеты для определения наиболее влиятельных групп стейкхолдеров, чтобы фирма с ними взаимодействовала [Madsen, Ulhoi 2001, p. 77-88]. Инструментальная теория заинтересованных сторон предсказывает и проверяет связь между управлением отношениями с заинтересованными сторонами и достижением целей корпоративной деятельности, а также утверждает, что принятие необходимости теории взаимодействия с заинтересованными сторонами должно способствовать долгосрочному выживанию и успеху фирмы. Наконец, в нормативной теории утверждается, почему руководители предприятий должны взаимодействовать с заинтересованными сторонами на основе основополагающих этических, моральных или философских принципов [Donaldson, Preston,

1995, p. 65-91]. Инструментальный тип основывается на рассуждении о средствах и целях, посредством которых фирма действует для продвижения своих собственных интересов. Например, фирмы удовлетворяют потребности только тех заинтересованных сторон, которые могут повлиять на такие их ключевые проблемы, как выживание или финансовые показатели [Frooman, 1999, p. 191-205; Waddock, Graves, 1997, p. 303-319].

Это исследование будет использовать эмпирический и нормативный взгляды на заинтересованные стороны, чтобы продемонстрировать, как фирмы используют теорию заинтересованных сторон для управления, взаимодействия и привлечения своих заинтересованных сторон в стремлении к устойчивому развитию.

Определения заинтересованных сторон, отмеченные выше, предполагают двухстороннее взаимодействие и взаимосвязь между организацией и ее заинтересованными сторонами. Иногда взаимодействия и влияния могут носить неформальный и косвенный характер, но они по-прежнему отражают взаимозависимость фирмы и ее заинтересованных сторон [Cheney, Christensen, 2001, p. 171]. Обычно косвенные заинтересованные стороны не рассматриваются фирмами со стратегической точки зрения. Однако, с точки зрения корпоративной социальной ответственности, фирмы должны принимать во внимание интересы как прямых, так и косвенных заинтересованных сторон.

Заинтересованные стороны можно разделить на две основные группы: первичные и вторичные. Первичные заинтересованные стороны напрямую связаны с фирмой и могут оказывать непосредственное воздействие на нее [Bendheim, Waddock, Graves, 1998, p. 306-339]. Вторичные заинтересованные стороны имеют косвенные взаимоотношения с организацией. Однако выживание компании не зависит полностью от их поддержки [Clarkson, 1995, p. 92-117]. Их влияние может быть значительным, но, как правило, не предполагает прямого взаимодействия. К примеру, сотрудники имеют непосредственное взаимодействие с фирмой, но профсоюзы или организации, представляющие персонал в отрасли, где оперирует фирмы, нет.

Классы заинтересованных сторон могут быть идентифицированы по обладанию или приписываемому им обладанию одним или несколькими из трех атрибутов взаимоотношений: властью (влиянием), легитимностью и срочностью [Mitchell, Agle, Wood, 1997, p. 853-886]. Включение срочности в качестве атрибута позволило добавить динамичный компонент в процесс, благодаря чему заинтересованные стороны выходят на передний план в сознании менеджеров. Объединение этих атрибутов позволило создать типологию заинтересованных сторон, которую менеджеры могут использовать для определения того, какие заинтересованные стороны должны получать наибольшее внимание.

Ваддок [Waddock, 2001, p. 25-38] предположила, что в фирме существует две группы заинтересованных сторон: внутренние и внешние. Внутренние заинтересованные стороны включают сотрудников, менеджеров и владельцев; внешние включают поставщиков, клиентов, правительство, акционеров, кредиторов и общество. Взаимодействие и интеграция внутренних и внешних заинтересованных сторон имеют важное значение для поддержания роста и развития фирмы. Ваддок [Waddock, 2001, 25-38] также пришла к выводу, что крайне важно идентифицировать или дифференцировать ожидания заинтересованных сторон, поскольку организации имеют сложные отношения с разными группами заинтересованных сторон, и каждая группа имеет свои собственные цели и ожидания, различный уровень доверия, подотчетности, компетенций и возможностей.

Бизнес также выиграет от партнерских отношений с заинтересованными сторонами. Например, взаимодействие с общественными организациями имеет потенциал для обмена опытом по социальным и экологическим вопросам, оказывая фирмам помощь в повышении их эффективности, сокращении отходов и, следовательно, улучшении итогового результата [Steurer et al., 2005, p. 263-281]. В течение более длительного периода это приводит к стратегическому преимуществу в плане экономии средств [De Wit, Meyer, 2004, p. 56].

Как только фирма идентифицирует свои заинтересованные стороны, необходимо сосредоточиться на том, какие из них имеют наибольшую значимость (то есть легитимность, влияние) для фирмы. Затем фирма может начать работу по наведению мостов и налаживанию отношений для достижения общих целей и задач. Управление заинтересованными сторонами относится к таким действиям, как «идентификация и определение приоритетности ключевых заинтересованных сторон, оценка их потребностей, сбор идей от них и интерпретация этих знаний в процессе стратегического управления» [Harrison, St John, 1996, p. 46-60].

Для сознания успешного бизнеса компании должны хорошо знать всех действующих лиц, имеющих влияние в своей сфере деятельности. Определение заинтересованных сторон является первым шагом. Как только организациям станет известно о различных общественных группах, взаимодействующих с ними, важно классифицировать их с точки зрения ожиданий, проблем, географических районов, их влияния на деловую активность и наоборот. Впоследствии компании должны установить иерархию среди них, чтобы определить значимость способов взаимодействия с ними.

Фирмы, которые могут активно, а не реактивно идентифицировать ключевые заинтересованные стороны для участия в решении социальных и экологических проблем, могут развивать основные компетенции и возможности для получения конкурентных преимуществ.

ществ. Более того, способность эффективно взаимодействовать и сотрудничать с заинтересованными сторонами по взаимоважным вопросам будет способствовать созданию программы устойчивого развития фирм и созданию общей ценности для заинтересованных сторон. Следует ожидать, что эти преимущества потенциально способны привести к новым продуктам, процессам и услугам, способствующим устойчивому развитию.

Фриман [Freeman, 1984, p. 27] утверждает, что в условиях постоянно меняющейся внешней среды, включая глобализацию, усиление конкуренции, влияние правительства на рынки и промышленность, усиление влияния СМИ и потребителей, социальных и экологических групп, руководители, игнорирующие данные заинтересованные стороны, делают это на свой страх и риск, так как они могут помешать достижению цели организации.

Привлечение заинтересованных сторон и партнерские отношения с ними определяются как доверительное сотрудничество между отдельными лицами и/или социальными учреждениями (например, общественными организациями) с различными целями, которые могут быть достигнуты только вместе. Взаимодействие с заинтересованными сторонами можно рассматривать как процесс управления социальным риском компании, установления связей с заинтересованными сторонами и создания социального капитала. Корпоративные обязанности являются неотъемлемыми в отношениях с заинтересованными сторонами, а также отношениях, действующих в рамках операционной политики.

В ответ на изменения окружающей среды Фриман [Freeman, 1984, p. 27] отмечает необходимость для менеджеров управлять стратегическими отношениями с заинтересованными сторонами для достижения организационных целей. Следуя теории заинтересованных сторон, основной функцией менеджеров является стратегическая координация отношений и запросов различных заинтересованных сторон, таких как акционеры, сотрудники, клиенты, поставщики, правительство, сообщества и других заинтересованных групп [Freeman, McVea, 2001, p. 189-207].

Специалисты все чаще утверждают, что активный подход к управлению заинтересованными сторонами более важен, чем традиционный. Некоторые исследования [Foster, Jonker, 2005, p.51-57] поддержали понятие «взаимодействие с заинтересованными сторонами», а не управление заинтересованными сторонами. В этом смысле фирма рассматривается как взаимосвязь отношений (а не контрактов), а партнерские отношения между фирмой и ее заинтересованными сторонами занимают центральное место. Согласно Лозано [Lozano, 2005, p. 60-77], для развития отношений с заинтересованными сторонами необходимо пересмотреть ценности и подотчетность фирмы, что может повлиять на ее систему убеждений, стратегические решения и распределение ресурсов. В частности, Пост и др.

[Post, Preston, Sachs, 2002, p. 256] утверждали, что взаимодействие заинтересованных сторон может сыграть свою роль в содействии способности фирмы создавать богатство.

Взаимодействие с заинтересованными сторонами также может рассматриваться как источник конкурентного преимущества. Согласно как структурному [Porter, 1980, p. 152], так и ресурсному подходу [Barney, 1991, p. 99-120] фирмы, успешно взаимодействующие со своими заинтересованными сторонами, могут получить сверхприбыль. В других исследованиях далее высказывалась мысль о том, что прирост производительности в цепочке создания стоимости возможен, когда партнеры готовы делать инвестиции, связанные с конкретными отношениями, и объединять ресурсы уникальным образом [Dyer, Singh, 1998, p. 660-679]. Устойчивое конкурентное преимущество может быть ключевым результатом выгоды как для фирмы, так и для ее заинтересованных сторон в процессе эффективного взаимодействия.

Почему в настоящее время существует потребность в согласованных усилиях по систематизации взаимодействия с заинтересованными сторонами? Большая часть ответа заключается в резком увеличении влияния и охвата современной корпорации, что привело к увеличению дистанции и снижению взаимодействия между бизнесом и его многочисленными заинтересованными сторонами. Благодаря таким вещам, как массовое производство и аутсорсинг, современная корпорация усилила свое влияние и вышла далеко за пределы единственного сообщества. В результате заинтересованные стороны корпорации, включая ее поставщиков, клиентов, сотрудников и акционеров, все чаще находятся в разных уголках мира. Кроме того, корпорации все чаще строят корпоративные кампусы с разного рода услугами, включая фуд-корт, оздоровительные клубы, химчистку и даже объекты для смены масла для машин сотрудников, которые все еще изолируют корпорацию от сообществ, где они находятся. Это в большой степени осложняет взаимодействие корпорации с ее заинтересованными сторонами.

1.3. Устойчивое развитие

В рамках концепции корпоративной ответственности взаимодействие и интересы экономики, общества и окружающей среды должны быть сбалансированы, чтобы обеспечить требуемую ценность для всех заинтересованных сторон. Поэтому развитие корпоративной ответственности согласуется с устойчивостью и устойчивым развитием для фирмы и ее заинтересованных сторон [Van Marrewijk, 2003, p. 99]. КСО, теория заинтересованных сторон и концепция устойчивого развития взаимосвязаны.

Со времени доклада Международной комиссии по окружающей среде и развитию «Наше общее будущее» (1987 г.) было предложено множество альтернативных определений устойчивого развития, устойчивых экономик и устойчивых обществ. В данном докладе

устойчивое развитие было определено как «развитие, которое отвечает потребностям настоящего, не ставя под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности, с тремя ключевыми задачами для устойчивого будущего:

1. социально и экологически инновационная, ресурсосберегающая экономика, которая обеспечивает качество жизни в развитом мире;
2. улучшение экономического благосостояния и качества жизни в развивающихся странах;
3. здоровая природная среда с использованием и сохранением ресурсов мудро во всем мире»⁵.

Международный союз охраны природы и природных ресурсов (МСОП) добавил к определению устойчивого развития в книге «Забота о Земле»: «Устойчивость – это экономическое состояние, когда требования, предъявляемые к окружающей среде людьми и торговлей, могут быть удовлетворены без снижения потенциала окружающей среды для обеспечения будущих поколений. Это также можно выразить как ... оставьте мир лучше, чем вы его нашли, возьмите не больше, чем вам нужно, постарайтесь не навредить жизни или окружающей среде и внесите поправки, если вы это сделаете». Приводится по: [Hawken, 1993, p. 139].

Оба определения включают проблемы сегодняшнего и завтрашнего дня, стоящие перед корпорациями. Руководящие принципы заключаются в том, что люди должны делиться друг с другом и заботиться о Земле. Это, в свою очередь, означает принятие образа жизни и путей развития, которые уважают и работают в пределах лимитов природы. Это может быть сделано без отказа от многих преимуществ, которые принесли современные технологии при условии, что они также работают в этих пределах.

Для решения текущих рыночных и нерыночных проблем фирмы используют устойчивое развитие как средство решения как человеческих, так и экологических проблем и в то же время для достижения экономии средств, рыночных возможностей и конкурентных преимуществ. Активная стратегия устойчивого развития дает компаниям ценные возможности с точки зрения конкуренции, такие как улучшение интеграции заинтересованных сторон, обучение высокого уровня и непрерывное развитие [Hall, Vredenburg, 2003, p. 61-68]. Способность фирмы строить взаимодействие с заинтересованными сторонами является неотъемлемой частью устойчивого развития. Собственные интересы, ресурсы и возможности фирмы должны быть согласованы с ее стейкхолдерами для реализации общих выгод.

⁵ Our common future / World Commission on Environment and Development. – Oxford. : Oxford University Press, 1987. – 43 p.

Анализ устойчивого развития должен использоваться для оценки эффективности стратегий фирмы по взаимодействию с заинтересованными сторонами. В области управления теория устойчивого развития попыталась в широком смысле пересмотреть глобальную социальную роль бизнес-корпорации. Академики предложили, что наше будущее заключается в создании устойчивых предприятий и экономической реальности, объединяющей промышленность, общество и окружающую среду [Hart, Milstein, 2003, p. 56-67]. Согласно Элкингтону [Elkington, 1997, p. 14], конечная цель фирмы не является единственной (создать ценность для ее акционеров), скорее можно выделить три конечных цели (создание экономической, экологической и социальной ценности). Поэтому главный смысл существования устойчивой фирмы – это не экономический рост, а устойчивое развитие.

В основе связывания участия заинтересованных сторон с устойчивостью была идея о том, что удовлетворение заинтересованных сторон приведет к социальной легитимности репутации и деловой практики компании, и фирмы смогут сохранить свою прибыльность. Харт и Милстейн [Hart, Milstein, 2003, p. 56-67] предлагают, что «путем конструктивного привлечения заинтересованных сторон фирмы усиливают внешнюю уверенность в своих намерениях и деятельности, помогая повысить корпоративную репутацию и стимулировать распространение более устойчивой практики в рамках бизнес-системы в целом». Также участие заинтересованных сторон открывает перспективы как для увеличения конкурентных преимуществ бизнеса, так и для обеспечения устойчивого будущего.

Таким образом, термин «устойчивость» используется для охвата вопросов экологического, социального и корпоративного управления, как это отражено в десяти принципах Глобального договора Организации Объединенных Наций. Эти десять принципов, охватывающие области прав человека, труда, окружающей среды и борьбы с коррупцией, пользуются всеобщим консенсусом и основаны на:

- Всеобщей декларации прав человека;
- Декларации Международной организации труда об основополагающих принципах и правах в сфере труда;
- Декларации Рио-де-Жанейро по окружающей среде и развитию;
- Конвенции Организации Объединённых Наций против коррупции.

Глобальный договор просит компании принимать, поддерживать и внедрять в своей сфере влияния следующие десять принципов⁶:

По правам человека

⁶ Глобальный договор ООН | 10 принципов глобального договора [Электронный ресурс] // Глобальный договор ООН. – Режим доступа: <http://www.globalcompact.ru/10-principov.html> (дата обращения: 03.03.3018).

1. Деловые круги должны поддерживать и уважать защиту провозглашенных на международном уровне прав человека.
2. Деловые круги не должны быть причастны к нарушениям прав человека.

По трудовым отношениям

3. Деловые круги должны поддерживать свободу объединения и реальное признание права на заключение коллективных договоров.
4. Деловые круги должны выступать за ликвидацию всех форм принудительного и обязательного труда.
5. Деловые круги должны выступать за полное искоренение детского труда.
6. Деловые круги должны выступать за ликвидацию дискриминации в сфере труда и занятости.

По окружающей среде

7. Деловые круги должны поддерживать подход к экологическим вопросам, основанный на принципе предосторожности.
8. Деловые круги должны предпринимать инициативы, направленные на повышение ответственности за состояние окружающей среды.
9. Деловые круги должны содействовать развитию и распространению экологически безопасных технологий.

По противодействию коррупции

10. Деловые круги должны противостоять всем формам коррупции, включая вымогательство и взяточничество.

Руководители во всем мире начинают видеть, как формируется новая эра устойчивости. Перед лицом растущей глобальной конкуренции, технологических изменений и наиболее серьезного экономического спада корпоративная приверженность принципам устойчивости остается сильной во всем мире: 93 процента руководителей считают, что устойчивость важна для будущего успеха их компании⁷. Демонстрация видимой и аутентичной приверженности делу устойчивого развития особенно важна для руководителей, поскольку это неотложная необходимость восстановления и укрепления доверия со стороны общественности и других ключевых заинтересованных сторон, таких как потребители и правительства, которые были потрясены глобальным финансовым кризисом. Укрепление

⁷ A New Era of Sustainability – UN Global Compact-Accenture CEO Study 2010 [Электронный ресурс] // UN Global Compact. – Режим доступа: https://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/UNGC_Accenture_CEO_Study_2010.pdf (дата обращения 04.03.2018).

бренда, доверия и репутации является самым сильным стимулом для принятия мер по решению проблем устойчивости, согласно мнению 72 процентов руководителей⁸.

Важно отметить способы, с помощью которых руководители решают проблемы устойчивости. Во-первых, это признание того, что клиент всегда прав. Конечные потребители, а также деловые и правительственные клиенты все чаще руководят стратегией компании по разработке устойчивых продуктов и услуг. Это означает, что потребитель является наиболее важным заинтересованным лицом, влияющим на то, как компании будут управлять социальными ожиданиями. Во-вторых, активное использование технологий и инноваций. Необходимо понимать ту важную роль, которую играют инновационные передовые технологии (возобновляемые источники энергии, энергоэффективность, информационные и коммуникационные технологии) в продвижении теории устойчивого развития особенно в таких областях, как изменение климата. В-третьих, это сотрудничество, которое имеет решающее значение. Партнерские отношения и сотрудничество (например, с поставщиками, неправительственными организациями, государственными учреждениями и т.д.) в настоящее время являются одним из важнейших элементов подхода к вопросам устойчивости. Сегодняшние глобальные проблемы слишком широки и слишком сложны, чтобы решать их в одиночку. Компании должны участвовать в отраслевом сотрудничестве и многосторонних партнерствах для решения задач развития.

В последние годы как учреждения по вопросам развития, так и ученые заявили о позитивной роли корпоративной социальной ответственности в содействии достижению международных целей в области развития, таких как борьба с нищетой и улучшение в области здравоохранения. Увязка КСО с международными целями в области развития является чрезвычайно значительным событием, поскольку компании не просто должны действовать ответственно, а играть важную роль в общественных мероприятиях, таких как Цели устойчивого развития ООН (ЦУР).

В 2015 году 193 государства-члена Организации Объединенных Наций (ООН) приняли 17 глобальных Целей устойчивого развития. ЦУР охватывают широкий комплекс проблем, таких как экономическая интеграция, уменьшение природных ресурсов, геополитическая нестабильность, деградация окружающей среды и многогранные последствия изменения климата. Они определяют повестку дня для обеспечения всеобщего экономического роста до 2030 года, и были разработаны с участием организаций бизнеса, научных кругов и некоммерческих организаций по всему миру⁹.

⁸ Там же

⁹ Повестка дня в области устойчивого развития [Электронный ресурс] // Устойчивое развитие. – Режим доступа: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/about/development-agenda/> (дата обращения: 04.03.2018).

ЦУР обеспечивают универсальную и перспективную основу для решения проблем глобального сотрудничества и деятельности, объединяя заинтересованные стороны для решения этих проблем. Бизнес будет играть решающую роль в достижении ЦУР. Многие компании работают над решением экологических, социальных и экономических проблем, а ведущие компании начали осознавать, что они могут наилучшим образом решать сложные проблемы устойчивости путем расширения своих усилий на основе сотрудничества с партнерами и организациями в отрасли, клиентами, правительствами, некоммерческими организациями и обществом. Предприятия могут поддерживать ЦУР посредством вклада в экономический рост и занятость, а также в качестве выступления как источника финансирования, технологий и инноваций. Компании должны совершать, привлекать, внедрять, инвестировать в инновации, сотрудничать и сообщать о своих усилиях, связанных с ЦУР в четырех ключевых областях¹⁰:

- Стимулирование экономического роста: с помощью создания разделяемой ценности компании могут гарантировать их способность создавать капитал и ценность для акционеров в долгосрочной перспективе.
- Уменьшение существующих рисков: связывая стратегические приоритеты с ЦУР, компании сигнализируют инвесторам об их возможностях управлять рисками в экологической, социальной и управленческой областях.
- Привлечение капитала: путем согласования своих бизнес-моделей с ЦУР компании могут воспользоваться новыми источниками капитала такими, как «зеленые» облигации.
- Цель: определяя желательную цель компании в качестве основы для ее стратегии, она может помочь повысить ценность заинтересованных сторон в долгосрочной перспективе.

Приверженность устойчивому развитию положительно влияет на взаимодействие компании со многими заинтересованными сторонами¹¹:

¹⁰ Why should Sustainable Development Goals be part of every business plan? [Электронный ресурс] // Advisory, Assurance, Tax, Transaction Services – EY – Global. – Режим доступа: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-why-should-sustainable-development-goals/\\$FILE/ey-sustainable-development-goals.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-why-should-sustainable-development-goals/$FILE/ey-sustainable-development-goals.pdf) (дата обращения: 04.03.2018).

¹¹ 2030 Purpose: Good business and better future [Электронный ресурс] // Deloitte | Audit, Consulting, Financial, Risk Management, Tax Services. – Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-2030-purpose-report.pdf> (дата обращения: 05.03.2018).

- Сотрудники: бизнес, имеющий связь с ЦУР, может лучше привлекать новых и сохранять имеющихся сотрудников.
- Потребители: потребители активно выбирают бренды, которые считаются надежными и вносят вклад в развитие всего общества.
- Партнеры: сообщества, поставщики и другие партнеры могут получать финансовые и нефинансовые выгоды.
- Регуляторы: приверженность устойчивому развитию позволяет вести более конструктивный диалог с регулирующими органами.
- Инвесторы: инвесторы начинают осознавать преимущества сосредоточения внимания на устойчивом развитии.

Для того, чтобы определить основные задачи предприятий в направлении устойчивого развития и КСО, в частности, можно воспользоваться публикацией Всемирного делового совета по устойчивому развитию (WBCSD) «Corporate social responsibility: meeting changing expectations». В Таблице 1 представлены основные ценности устойчивости компаний по WBCSD с объяснениями и примерами.

Таблица 1 Основные ценности компании

Ценность	Объяснение и соответствующие мероприятия	Ответственность бизнеса
Права человека	Универсальные права, которыми каждый человек имеет право пользоваться и быть защищенным. Они охватывают два широких набора прав в соответствии с ООН: гражданские и политические права и социальные и культурные права.	<p>Выражать свою поддержку правам человека и проводить подготовку по повышению осведомленности для персонала;</p> <p>Обеспечивать поддержку прав человека во всех странах, где бизнес оперирует, включая семьи сотрудников и местное сообщество;</p> <p>Знать всю цепочку поставок и учиться на передовой мировой практике;</p> <p>Следовать международным конвенциям в качестве ценного руководства по корпоративным обязанностям.</p>

Права сотрудников	Свобода ассоциации и права на заключение коллективных договоров, ликвидация всех форм принудительного труда, прекращение всего детского труда и ликвидация дискриминации в отношении работы и рода занятости.	Обеспечивать свободу ассоциаций и права на заключение коллективных договоров; Прояснение процесса различных стратегий корпорации, связанных с ее сотрудниками, таких как сокращение, слияние и увольнения; Осуществление более высокого уровня управления правами работников; Уважение местных обычаев и использование культурного и гендерного разнообразия на рабочем месте.
Охрана окружающей среды	Защита окружающей среды от воздействия корпоративных операций; правовое обязательство защищать физическую среду цепей поставок компании. Компании также должны постоянно совершенствовать экологическую эффективность и управлять полным жизненным циклом своих продуктов или услуг.	Быть активным в отношении окружающей среды и искать решения, которые могут привести к конкурентным преимуществам. Экологические проблемы взаимосвязаны со многими аспектами КСО.
Участие в жизни местных сообществ	Общественные проблемы охватывают широкий спектр мероприятий, в том числе программы помощи сообществам, поддержку образовательных потребностей, развитие совместного видения роли корпорации в сообществе, обеспечение здоровья и безопасности на уровне общин, спонсорство, позволять со-	Сосредоточение внимания на основных воздействиях предпринимательской деятельности и взаимодействиях, а также на более традиционной филантропии; Рассмотрение вопросов, связанных с напряженностью между приоритетами различных сообществ, таких как сотрудники и местные жители;

	<p>трудникам делать добровольную работу в обществе и заниматься филантропической деятельностью.</p>	<p>Понимание проблем сообщества и информирование сообщества о том, что компания серьезно относится к ним; Укрепление доверия со стороны сообщества и долгосрочная приверженность обществу.</p>
Отношения с поставщиками	<p>Цепочки поставок – это в основном сложные взаимосвязи между широким кругом компаний. На корпорации влияют действия их прямых и косвенных поставщиков.</p>	<p>Применение подхода полного жизненного цикла к продуктам компании; Расширение ответственности в обоих направлениях вверх и вниз по цепочкам поставок.</p>
Контроль	<p>Управление, измерение, мониторинг и оценка относятся к количественной оценке социальных и экологических показателей корпорации третьими лицами. Однако производительность в социальной сфере неизбежно становится более сложной, чем коммерческая или даже экологическая эффективность.</p>	<p>Внутри компании должна быть признана потребность в надлежащих руководящих принципах управления социальной ответственностью и системах отчетности, которые должны быть внедрены.</p>
Права стейкхолдеров	<p>К ним относятся не только акционеры, но и сотрудники, клиенты / потребители, поставщики, сообщества и законодатели. Эти заинтересованные стороны имеют разную степень прав и влияния со стороны акционеров. Однако их все равно нужно уважать.</p>	<p>Ответственность бизнеса перед заинтересованными сторонами упоминается в классифицированных группах заинтересованных сторон в этой таблице.</p>

Составлено по: World Business Council for Sustainable Development, 1999, p. 6-10.

1.4. Нефинансовая отчетность

Для непосредственного распространения информации о деятельности по КСО различным группам заинтересованных сторон компании используют раскрытие своей деятельности по КСО через нефинансовую отчетность. Термин «нефинансовая информация» часто используется для обозначения данных по экологическим вопросам, но в действительности он охватывает гораздо более широкий круг вопросов. Нефинансовая информация включает вопросы, связанные с: устойчивостью; корпоративной ответственностью; экологическими, социальными и управленческими областями; этикой; человеческим капиталом; окружающей средой, здоровьем и безопасностью. Более того, нефинансовые показатели также влияют на материальную стоимость активов и могут быть привязаны к нематериальным активам, включая репутацию бренда, интеллектуальный капитал и рыночную стоимость организации. Внутренний менеджмент и внешние заинтересованные стороны (включая инвесторов и клиентов) все чаще рассматривают нефинансовую информацию в процессе принятия решений, поскольку связь между материальными и нематериальными активами продолжает укрепляться. Руководство и заинтересованные стороны полагаются на нефинансовые данные при принятии решения о курсе дальнейших действий, что обуславливает необходимость надежного управления данными, отчетностью и раскрытием нефинансовой информации.

Для того, чтобы помочь организациям сообщать информацию об устойчивости, были созданы общие системы нефинансовой отчетности. К основным стандартам нефинансовой отчетности относятся:

- Стандарты Sunshine по представлению корпоративных отчетов для заинтересованных сторон;
- Стандарт Глобальной инициативы по отчетности (Global Reporting Initiative, GRI);
- Стандарт AccountAbility (AA1000);
- Стандарты серий ISO14000 и ISO26000;
- Некоторые промышленные рекомендации, обычно разработанные промышленными ассоциациями;
- Интегрированная отчетность.

GRI является одной из наиболее широко используемых систем по всему миру. GRI-G4, последняя версия, содержит рекомендации и индикаторы для поддержки раскрытия информации об устойчивости. Она применима ко всем организациям независимо от размера, сектора или местоположения и может быть добровольно, гибко и постепенно принята. Секторные приложения для отдельных отраслей промышленности предоставляются в дополнение к основным рекомендациям по выявлению уникальных проблем устойчивости.

При определении содержания отчета нижеприведенные принципы должны использоваться в сочетании друг с другом¹²:

- Взаимодействие с заинтересованными сторонами. Организация, готовящая отчет, должна выявить стороны, заинтересованные в ее деятельности, и пояснить в отчете, каким образом их разумные ожидания и интересы были учтены при подготовке отчета.
- Контекст устойчивого развития. Отчет должен представлять результаты деятельности организации в широком контексте устойчивого развития.
- Существенность. Отчет должен охватывать аспекты, которые: отражают существенные воздействия организации на экономику, окружающую среду и общество; или оказывают существенное влияние на оценки и решения заинтересованных сторон.
- Полнота. Охват существенных тем и показателей, а также границы отчетности должны быть достаточны для того, чтобы отразить существенное воздействие на экономику, окружающую среду и общество и дать заинтересованным сторонам возможность оценить результаты деятельности организации за отчетный период.

Общие стандартные элементы отчетности сгруппированы по следующим семи тематическим направлениям: «Стратегия и анализ», «Профиль организации», «Выявленные существенные Аспекты и Границы», «Взаимодействие с заинтересованными сторонами», «Общие сведения об отчете», «Корпоративное управление», а также «Этика и добросовестность». Специфические стандартные элементы отчетности объединены в три категории: Экономическую, Экологическую и Социальную. Социальная категория далее подразделяется на четыре подкатегории: «Практика трудовых отношений и достойный труд», «Права человека», «Общество» и «Ответственность за продукцию»¹³.

Интегрированная отчетность – это концепция, которая была создана для лучшего формулирования более широкого круга мер, которые способствуют созданию долгосрочной ценности и продвижению роли организаций в обществе¹⁴. Центральным в этом отношении является то, что ценность все больше формируется факторами, дополнительными к

¹² Руководство по отчетности в области устойчивого развития G4 [Электронный ресурс] // Global Reporting Initiative. – Режим доступа: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Russian-G4-Part-One.pdf> (дата обращения: 05.03.2018).

¹³ Там же

¹⁴ Integrated reporting. Evaluating value [Электронный ресурс] // Advisory, Assurance, Tax, Transaction Services – EY – Global. – Режим доступа: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Integrated-reporting/\\$FILE/EY-Integrated-reporting.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Integrated-reporting/$FILE/EY-Integrated-reporting.pdf) (дата обращения: 05.03.2018).

финансовым показателям, такими как зависимость от окружающей среды, социальная репутация, навыки человеческого капитала и другие. Эта концепция создания стоимости является основой интегрированной отчетности и направлением для будущего развития корпоративной отчетности. В дополнение к финансовому капиталу интегрированная отчетность рассматривает пять дополнительных капиталов (производственный, человеческий, интеллектуальный, социальный и природный), которые должны служить руководством для принятия решений организацией и долгосрочного успеха – создания ценности в самом широком смысле. Хотя интегрированные отчеты приносят пользу широкому кругу заинтересованных сторон, они в основном нацелены на долгосрочных инвесторов. Интегрированная отчетность исходит из положения, что любая ценность, созданная в результате устойчивой стратегии – независимо от того, становится ли она материальным или нематериальным активом – будет приводить, по крайней мере частично, к производительности. Таким образом, это окажет влияние на рыночную стоимость компании.

Выводы

В этой главе рассмотрены и систематизированы основные подходы к определению корпоративной социальной ответственности и корпоративной социальной деятельности. Так, согласно А. Кэрроллу, КСО представляет собой многоуровневую ответственность, которую можно представить в виде пирамиды, состоящей из экономической, правовой, этической и филантропической или дискреционной ответственности. Модель КСД, предложенная Д. Вуд, включает в себя принципы КСД, процессы и результаты. Кроме того, была изучена важность КСО и активного взаимодействия с заинтересованными для бизнеса с экономической точки зрения, а также для достижения устойчивого развития. Далее в качестве инструмента оценки эффектов КСД были рассмотрены основные мировые стандарты составления нефинансовой отчетности.

Таким образом, в первой главе представлены теоретические основы, применение которых позволит определить особенности корпоративной социальной деятельности в индустрии консалтинга. Также было заключено, что:

- КСД положительно влияет на основную деятельность компании, конкурентоспособность и устойчивость при условии реализации стратегического подхода к КСО. КСД не только дополняет основную деятельность компании, но и должна быть интегрирована во все бизнес-процессы, а управление КСД, в свою очередь, в систему корпоративного управления.
- Принципы КСО, лежащие в основе модели КСД, оказывают положительное воздействие на основную деятельность компании и становятся фактором формирования ее устойчивых конкурентных преимуществ.

- Таким образом, адресатами КСД являются многочисленные заинтересованные стороны фирмы, а основной задачей – удовлетворение их специфических запросов.
- Одним из самых актуальных вопросов сегодняшнего дня являются проблемы, с которыми сталкивается человечество и которые зафиксированы в Целях устойчивого развития ООН. Они должны восприниматься как ориентиры, к которым следует стремиться фирмам.
- Поэтому, чтобы не потерять свое конкурентное преимущество, консалтинговая компания должна не только основывать собственную деятельность на принципах КСО, но и оказывать услуги, строящиеся на базе устойчивого развития, тем самым повышая ответственность бизнеса.

Глава 2. ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОНСАЛТИНГОВОЙ КОМПАНИИ

В последнее время консалтинг стал таким всесторонним направлением деятельности, что нет возможности с должной точностью дать ему определение. Тем не менее, во всем многообразии определений можно выделить три, которые вместе суммируют главные составляющие консалтинговой деятельности:

- Оказание независимой консультационной помощи и содействия по вопросам управления. Обычно это включает в себя выявление и изучение проблем и/или возможностей, рекомендацию по принятию надлежащих мер и помощь в выполнении данных рекомендаций (Ассоциация консультантов по вопросам управления, которая представляет основные консалтинговые фирмы Великобритании)¹⁵.
- Услуга, предоставляемая деловым, общественным или другим предприятиям независимым и квалифицированным лицом или лицами, для выявления и изучения проблем, связанных с политикой, организацией, процедурами и методами, а также для рекомендации по принятию надлежащих мер и помощи в выполнении данных рекомендаций (Институт консультантов по вопросам управления)¹⁶.
- Управленческий консалтинг – это консультационная услуга на контрактной основе, предоставляемая организациям специально обученными и квалифицированными лицами, которые объективно и независимым образом помогают организации-клиенту выявлять проблемы, анализировать такие проблемы, рекомендовать решения этих проблем и оказывают, при необходимости, помощь в реализации решений [Greiner, Metzger, 1983, p. 7].

В рамках этих широких определений существуют три важных характеристики консалтинга:

- определение проблемы;
- рекомендация решение;
- помощь в реализации.

¹⁵ Defining Management Consultancy [Электронный ресурс] // Distance Learning Qualifications for Managers, Coaches & Consultants. – Режим доступа: http://www.exponentialtraining.com/Downloads/Resources/Example%20Module%20-%20CMCE/page_08.htm (дата обращения: 06.03.2018).

¹⁶ Там же

2.1. Специфика корпоративной социальной деятельности консалтинговых компаний

Предлагается применить рассмотренные выше теоретические подходы к консалтинговой отрасли для выделения отраслевой специфики корпоративной социальной деятельности. Выделение особенностей КСД будет происходить через призму модели КСД, предложенной Д. Вуд. Таким образом, оно фокусируется на принципах корпоративной социальной ответственности международной консалтинговой компании, процессах корпоративной социальной восприимчивости и результатах корпоративного поведения. Соответственно, можно выдвинуть предположение, что ответственная консалтинговая компания – это компания, в которой выстроена система КСД, включающая в себя принципы КСО, соответствующие им процессы и результаты. Поэтому представляется необходимым последовательное рассмотрение соответствующих элементов системы КСД.

Принципы КСО

Консалтинг – это, как и любой другой вид бизнеса, социальный институт, который должен ответственно использовать свои ресурсы и власть и не злоупотреблять ею, иначе, как было подчеркнуто ранее, основные заинтересованные стороны могут утратить доверие к деятельности фирмы. Основные области социальной ответственности бизнеса, объясняющие, что бизнес является социальным институтом, а не только действиями, направленными на извлечение прибыли, включают следующее:

- Ответственность перед акционерами или собственниками. Коммерческое предприятие несет ответственность перед акционерами и собственниками за обеспечение справедливой доходности от их инвестиций и гарантирование безопасности таких инвестиций.
- Ответственность перед работниками. Руководство предприятия также несет ответственность за предоставление работникам возможностей для продуктивной трудовой деятельности и обеспечивает справедливую заработную плату за их работу.
- Ответственность перед потребителями. Предоставление правильного количества и качества товаров и услуг потребителям по разумным ценам является обязанностью предприятия по отношению к его клиентам.
- Ответственность перед правительством и сообществом. Предприятие должно уважать законы страны и регулярно и честно платить налоги. Оно должно вести себя как хороший гражданин и действовать в соответствии с общепринятыми ценностями общества и защищать природную среду.

Концепция заинтересованных сторон Фримана раскрыла понятие «общество», тем самым дав ответ на вопрос перед кем бизнес должен нести ответственность. Важно понимать, что виды заинтересованных сторон могут значительно варьироваться в зависимости от отрасли, в которой оперирует компания. Вследствие этого для успешного функционирования на рынке консалтинговая фирма должна правильно идентифицировать и учитывать ожидания своих стейкхолдеров. В консалтинге можно выделить следующие группы заинтересованных сторон и области их ожиданий (Таблица 2).

Таблица 2 Группы заинтересованных сторон в консалтинге

Ключевые группы стейкхолдеров	Варианты членов-представителей	Специфические ожидания
Внутренние		
Владельцы	Лица, имеющие долю в собственности фирмы	Высокая прибыль.
Сотрудники	Текущие, бывшие, вышедшие на пенсию и предполагаемые сотрудники	Уровень заработной платы; Соблюдение нормативно-правовых требований, к примеру, рабочего графика → наличие у работников баланса работы и личной жизни; Здоровая и безопасная рабочая среда; Справедливое обращение; Соблюдение конфиденциальности и гарантирование безопасности личных данных; Соблюдение экологических стандартов; Честное и этичное обращение.
Внешние		
Фирмы-клиенты	Акционерные общества, включая их аудиторские комитеты и советы директоров; Закрытые компании; Государственные клиенты; Некоммерческие клиенты; Прошлые и потенциальные клиенты.	Удовлетворенность качеством оказываемых услуг и результатом, т.е. решением проблемы клиента; Оказание услуг по разумной цене; Понимание отрасли функционирования фирмы-клиента;

		<p>Соблюдение нормативно-правовых требований при оказании услуги;</p> <p>Предупреждение и пресечение коррупционных действий;</p> <p>Соблюдение конфиденциальности и гарантирование безопасности клиентских данных;</p> <p>Соблюдение экологических стандартов;</p> <p>Честное и этичное отношение.</p>
Поставщики	<p>Поставщики технологий;</p> <p>Консультанты и поставщики профессиональных услуг;</p> <p>Поставщики недвижимости.</p>	<p>Оплата услуг;</p> <p>Предупреждение и пресечение коррупционных действий;</p> <p>Соблюдение конфиденциальности и гарантирование безопасности клиентских данных;</p> <p>Честное и этичное обращение.</p>
Научные заведения и их подразделения (в т.ч. корпоративные институты)	<p>Образовательные учреждения;</p> <p>Студенты.</p>	<p>Образование и развитие сотрудников;</p> <p>Финансовая поддержка;</p> <p>Открытие новых карьерных перспектив для выпускников;</p> <p>Последующее трудоустройство;</p> <p>Предоставление экспертных знаний;</p> <p>Предупреждение и пресечение коррупционных действий;</p> <p>Соблюдение прав человека;</p> <p>Честное и этичное обращение.</p>
Правительства и регулирующие органы	<p>Органы надзора в сфере аудита;</p> <p>Национальные регуляторы финансового рынка;</p>	<p>Прозрачность деятельности;</p> <p>Использование инновационных подходов в деятельности;</p> <p>Конкурентоспособность компании на рынке;</p>

	<p>Государственные министерства;</p> <p>Международные правоохранительные и силовые структуры;</p> <p>Многонациональные / межправительственные форумы;</p> <p>Посольства, дипломатическое сообщество;</p> <p>Политические «влиятельные лица» (например, аналитические центры).</p>	<p>Антикризисное управление;</p> <p>Качество аудита;</p> <p>Независимость аудитора;</p> <p>Корпоративное управление;</p> <p>Соблюдение нормативно-правовых требований;</p> <p>Соблюдение конфиденциальности и гарантирование безопасности данных;</p> <p>Антикоррупционная деятельность;</p> <p>Соблюдение требований безопасности на рабочих местах;</p> <p>Соблюдение экологических стандартов;</p> <p>Соблюдение этики.</p>
Профессиональные ассоциации	<p>Ассоциации служащих;</p> <p>Ассоциации сертифицированных / аккредитованных бухгалтеров;</p> <p>Ассоциации налоговых специалистов;</p> <p>Профессиональные ассоциации управленческого консалтинга;</p> <p>Финансовые консультационные профессиональные ассоциации;</p> <p>Торговые ассоциации;</p> <p>Ассоциации устойчивого развития.</p>	<p>Функционирование отраслевых рынков;</p> <p>Цифровая экономика (использование цифровых информационно-коммуникационных технологий);</p> <p>Соблюдение нормативно-правовых требований;</p> <p>Соблюдение профессиональных стандартов эффективности;</p> <p>Составление прозрачных отчетов;</p> <p>Соблюдение стандартов аудита нефинансовой информации;</p> <p>Корпоративное управление;</p> <p>Честное и этичное обращение.</p>
Международные представительные организации (с участием многих заинтересованных сторон)	<p>Глобальный договор ООН;</p> <p>Всемирный экономический форум;</p>	<p>Наличие надежной финансовой системы;</p> <p>Функционирование открытого рынка;</p>

	<p>Всемирный деловой совет по устойчивому развитию;</p> <p>Международный совет по интегрированной отчетности;</p> <p>Глобальная инициатива по отчетности;</p> <p>Межотраслевые бизнес-альянсы.</p>	<p>Разработка и внедрение инноваций;</p> <p>Инклюзивный рост;</p> <p>Уровень безработицы;</p> <p>Соблюдение международных норм;</p> <p>Понимание консалтингом механизмов работы международных организаций и их инициатив;</p> <p>Соблюдение нормативно-правовых требований;</p> <p>Соблюдение экологических стандартов;</p> <p>Соблюдение прав человека;</p> <p>Охрана трудовой деятельности;</p> <p>Честное и этичное обращение.</p>
<p>Общественные организации и местные сообщества</p>	<p>Международный комитет Красного Креста и Красного Полумесяца;</p> <p>Международный союз охраны природы и природных ресурсов;</p> <p>Управление по координации гуманитарной деятельности ООН;</p> <p>Проект углеродной отчетности;</p> <p>Достижения молодых;</p> <p>Местные деловые и общественные организации.</p>	<p>Образование молодежи и безработица;</p> <p>Предупреждение и пресечение коррупционных действий;</p> <p>Соблюдение прав человека;</p> <p>Соблюдение обязательств по корпоративной ответственности;</p> <p>Прозрачность деятельности;</p> <p>Соблюдение экологических стандартов;</p> <p>Соблюдение принципа многообразия (diversity) в управлении персоналом;</p> <p>Честное и этичное обращение;</p> <p>Предоставление профессиональной консультации и помощи pro bono;</p> <p>Уровень взаимодействия с обществом;</p>

		Стремление к социальному прогрессу и соблюдение социального равенства.
--	--	--

Источник: составлено автором

Необходимо подчеркнуть, что некоторые из вышеприведенных групп стейкхолдеров также могут выступать в качестве клиента консалтинговой компании. В таблице же описываются специфические ожидания групп в зависимости от вида и характера их основной деятельности.

Согласно организационному принципу публично-правовой ответственности деятельность фирм по отношению к обществу можно подразделить на первичную и вторичную. Так областью первичного взаимодействия, решений и сделок, которые возникают непосредственно из специализированной функциональной роли (фирмы) [Preston, Post, 1975, p. 10-11], в индустрии консалтинга можно назвать консультирование. Консалтинговые компании несут прямую ответственность за те советы и рекомендации, которые они разрабатывают и предлагают своим клиентам. Именно они определяют область вторичного взаимодействия, которая включает в себя последствия и эффекты, не вытекающие из характера организации, но вызванные решениями, относящимися к сфере первичного взаимодействия [Preston, Post, 1975, p. 10-11]. То есть областью вторичного взаимодействия является то, насколько ответственно ведут свою деятельность фирмы-клиенты, руководствуясь рекомендациями консалтинговых компаний. Руководствуясь данной логикой, можно заключить, что основной ролью консалтингового бизнеса является повышение ответственности клиентов.

Таким образом, корпоративная социальная деятельность должна быть связана со спецификой фирм конкретной отраслевой принадлежности. Так, прямой ответственностью консалтинговой компании является участие в повышении социальной ответственности фирм-клиентов через консультирование, а также повышение релевантности этой социальной ответственности интересам, операциям и действиям [Wood, 1991, p. 703] как самой консалтинговой компании, так и фирмы-клиента. Поэтому консалтинговая компания, в первую очередь, должна правильно идентифицировать свои внутренние и внешние заинтересованные стороны и проанализировать цепочку создания ценности для выбора правильной направленности социальной деятельности. Ключевым фактором в предотвращении будущего ущерба и в помощи в решении социальных проблем, имеющих отношение к отрасли консалтинга, является персонал фирмы, в том числе высшее руководство и их компетенции. Оно ответственно за внедрение принципов устойчивого развития как в стратегию самой

консалтинговой фирмы, так и в предоставляемые ею услуги как основы конкурентного преимущества, а также за доведение этой стратегии до сведения рядовых консультантов. Данный вопрос будет подробно освещен позднее.

Прежде всего представляется важным определить ответственность самой консалтинговой фирмы как специфического субъекта бизнеса. Если проанализировать консалтинговый бизнес, взяв за основу категории ответственности Кэрролла как области, внутри которых действуют принципы КСД, то по данным финансовой отчетности, а также по объективным экономическим характеристикам и наличию судебных исков и разбирательств консалтинговые компании могут свидетельствовать о выполнении или невыполнении своих обязательств, связанных с экономической и правовой ответственностью. Что касается этической и филантропической ответственности, то не существует какого-либо общепринятого ее измерения, как к примеру правовые нормы и законы. Нет конкретного ответа на то, деятельность какой компании можно назвать этической, а какой нельзя. В связи с этим единственным возможным способом оценки деятельности консалтинговых компаний с точки зрения этики является наличие или отсутствие у фирмы корпоративного кодекса этики. Кодексы, содержащие принципы этики являются важнейшим инструментом КСД («на вводе»), так как в них изложены основные принципы КСО. Данные кодексы должны использоваться компаниями как нормативная основа взаимодействия со стейкхолдерами, где изложены отдельные этические принципы для взаимодействия с каждой из идентифицированных заинтересованных сторон. Ответственное консультирование на данный момент является малоизученным вопросом. В настоящей работе предлагается рассматривать этические кодексы как принципы ответственного консультирования, куда входят все обязательства консалтинговой компании перед фирмой-клиентом.

Предоставление консультационных услуг подразумевает отношения между клиентом и консультантом, основанные на необходимости удовлетворения ожиданий клиентов. Очевидно, что в рамках определенных отношений между клиентом или, другими словами, реципиентом рекомендаций и консультантом существуют потенциальные риски и проблемы, которые необходимо решить и согласовать на протяжении всего процесса консультаций. Консультанты как профессионалы в рамках отношений клиент-консультант часто сталкиваются со сложностью этических дилемм, включая опасность манипулирования поведением людей, проблему достижения взаимосвязи между ценностями и поведением, возможность конфликта интересов из-за большого множества. Этические проблемы обуславливаются множеством компромиссных ситуаций, связанных с нарушением конфиденциальности клиентов, объемом предлагаемых услуг, расширением и развитием практики, вы-

ставлением счетов за оказанные или не оказанные услуги, искажением результатов, обман-ными практиками и юридической ответственностью. Предполагаемая возможность непра-вомерных действий неоказания услуг должного уровня в рамках консалтинговой профес-сии привели к пристальному вниманию и осторожному отношению к консультантам и про-фессии в целом.

Предприятия ожидают, что консультанты по вопросам управления как профессио-налы будут устанавливать более высокие стандарты поведения и обеспечивать более высо-кий уровень дисциплины. Важно, чтобы, когда происходит столкновение конкурирующих интересов, консультанты рассматривали этические последствия различных действий и имели набор этических стандартов для руководства данными последствиями. Однако не только консультанты должны брать на себя ответственность за этическое поведение, но и консалтинговая компания, которая, как организация, несет ответственность за разработку и обеспечение соблюдения общепринятого и соблюдаемого всеми этического руководства, имеющего чаще всего форму этического кодекса.

Этика, консалтинговой деятельности требует, чтобы консультант был компетент-ным и обладал необходимыми навыками, знал о действующих ценностях и этике консуль-тантов и обладал способностью учитывать культурные особенности. Это означает понима-ние собственной культуры, осознание рисков и, наконец, понимание и оценку альтернатив-ных мировоззрений. Этические проблемы, связанные с отношениями между клиентом и консультантом, носят такой характер, что консультанту важно помнить, что консультац-онные отношения существуют в интересах клиента, консалтинговой фирмы и системы кон-салтинга, а не для личных нужд или выгод консультанта. Поэтому прямые этические ас-пекты в рамках этих отношений должны включать получение информированного согласия, установление и поддержание конфиденциальности, установление и поддержание профес-сиональных границ, а также использование власти и влияния в рамках консультационных отношений. Этические соображения в рамках процесса консультаций сосредоточены на предоставлении консультантом услуг и результатов. Наконец, этические аспекты консал-тинговой практики включают в себя ответственность фирмы за разработку и надлежащее внедрение руководящих принципов этического поведения, которые, очевидно, определя-ются руководством. По существу консалтинговая фирма и ее руководство несут ответствен-ность за инициирование, разработку и внедрение этических принципов и вспомогательных систем для содействия этическому поведению в своей практике.

Можно сделать вывод, что существуют многочисленные этические аспекты, связан-ные с отношениями клиент-консультант. Они могут быть сгруппированы в пять категорий, а именно:

- этика поведения консультантов, связанная с существованием и соблюдением кодексов этики, юридической ответственностью и уровнем этических проблем, с которыми сталкиваются консультанты;
- финансовые и контрактные проблемы, которые включают договорные и финансовые аспекты в отношении предоставления услуг;
- отношение клиент-консультант, которое относится к прямым отношениям с клиентом, включая такие аспекты, как доверие, предубеждения и конфиденциальность;
- ориентация и компетентность консультантов, которые касаются как этического, так и методологического обучения консультанта;
- обеспечение ожиданий клиента, которые связаны с этическим оказанием услуг.

Наконец, четвертой категорией в модели А. Кэрролла является филантропическая ответственность бизнеса. Филантропия относится к любому виду благотворительной деятельности. Однако, пожалуй, самым знаковым является участие организаций в достижении семнадцати Целей устойчивого развития ООН. Филантропия является одним из инструментов, используемых компаниями для достижения ЦУР. Цели не могут быть достигнуты без значимых действий со стороны бизнеса. Бизнес играет ключевую роль в достижении ЦУР как двигатель экономического роста и занятости, а также источник финансирования, технологий и инноваций. Консалтинговые компании могут использовать ЦУР в качестве всеобъемлющей основы для формирования, управления, передачи и представления своих стратегий, целей и действий, позволяя им извлечь выгоду из целого ряда преимуществ. Прежде всего, хотя сами ЦУР не являются юридически обязательными, они могут стимулировать изменения в правовой системе и по-прежнему служат важным планом действий в отношении будущего направления политики на международном, национальном и региональном уровнях. Компании, которые присоединяются к ЦУР, могут дифференцировать себя от конкурентов. Аналогичным образом, те, кто этого не сделает, будут подвержены растущим юридическим и репутационным рискам. Кроме того, поскольку ЦУР перенаправляют глобальные государственные и частные инвестиционные потоки на решение проблем, которые они представляют, компании, принимающие преобразующую силу ЦУР и способные определить соответствующие бизнес-решения, смогут открыть прибыльные новые рынки. При осуществлении этих возможностей важно также помнить об основных обязанностях, которые имеет бизнес в области развития. Базой для любой компании должно быть обеспечение того, чтобы ее операции не препятствовали глобальному развитию. Отрицательные социальные последствия, в частности, в области прав человека, не могут быть компенсированы

позитивным вкладом, и каждая компания несет ответственность в первую очередь за определение и смягчение их в качестве основы для значимого выравнивания ЦУР. По сути, ЦУР могут помочь компаниям связать свои стратегии с глобальными приоритетами.

В особенности вышесказанное можно отнести к консалтинговой индустрии, потому что только та консалтинговая компания, которая сама понимает и осознает всю важность внедрения ЦУР в стратегию во все этапы создания ценности, а также активно практикует это, может донести до своих клиентов выгоды и необходимость ЦУР на всех уровнях функционирования организации.

Важно отметить, что достижение Целей устойчивого развития ООН может и должно рассматриваться сквозь всю модель Кэрролла, а не только через филантропию. Достижение экономических показателей также связано с некоторыми целями, как содействие устойчивому экономическому росту; вопросы достижения ЦУР и решения глобальных проблем привязаны к системе права через законодательные инициативы в области экологии.

В соответствии с принципом свободы управленческого выбора ответственность менеджеров как моральных агентов состоит в осознании и осуществлении выбора альтернатив в духе социальной ответственности [Wood, 1991, p. 702]. Поэтому еще одним важным соображением является предположение, что консультанты являются моральными индивидами с конфликтующими системами ценностей. В конечном счете, выбор, который делает индивидуум, связан с присущими ему ценностями и идеалами, хотя консультант неявно или явно соглашается соблюдать принятые стандарты. Выбор, который делает консультант, часто является оценочным суждением между двумя или более значениями, поэтому часто возникает необходимость принятия этического решения. В результате важно, чтобы консалтинговая компания сформулировала этические и ценностные ориентиры для регулирования предлагаемых ею услуг. Более того, несмотря на наличие этического кодекса, консультанты также должны быть осведомлены об уровне личной ответственности, связанной с практикой этического консультирования.

Процессы корпоративной социальной восприимчивости

Как известно, КСД при определенных условиях оказывает позитивное влияние на компанию, заинтересованные стороны и общество, а принципы КСО, лежащие в основе модели КСД, оказывают положительное воздействие на основную деятельность компании и становятся фактором формирования ее устойчивых конкурентных преимуществ. Корпоративная социальная восприимчивость, в свою очередь, выражается в способности организации выживать путем адаптации к условиям среды ее существования [Wood, 1991, p. 702]. Одним из самых актуальных вопросов сегодняшнего дня являются проблемы, с которыми

сталкивается человечество и которые зафиксированы в Целях устойчивого развития ООН¹⁷. Они должны восприниматься как ориентиры, к которым фирмам следует стремиться¹⁸. Организация должна обладать знаниями о внешней среде, чтобы реагировать и адаптироваться к ней. Поэтому, чтобы не потерять свое конкурентное преимущество, консалтинговая компания должна не только основывать собственную деятельность на принципах КСО, но и оказывать услуги, строящиеся на базе устойчивого развития, тем самым повышая ответственность бизнеса.

Повышение социальной ответственности компании – это процесс объективный, обусловленный целым рядом экономических, социальных и экологических факторов, многие из которых носят системный, глобальный характер [Porter, Kramer, 2011, p. 74]. В соответствии с триединым подходом к трактовке КСО социальная ответственность компании должна проявляться в тех сферах: экономической, экологической и социальной [Elkington, 1997, p. 201]. Переход от ответственности перед обществом к ответственности перед заинтересованными сторонами позволил сделать содержание КСД более предметным и понятным для менеджеров компании [Wood, 1995, p. 257]. Таким образом адресатами КСД являются многочисленные заинтересованные стороны фирмы, а основной задачей – удовлетворение их специфических запросов.

Основным процессом или видом деятельности консалтинговой компании является консультирование. Как было отмечено ранее, деятельность компании должна быть основана на принципах КСО и проявляться в трех сферах, которые являются содержанием концепции устойчивого развития. Поэтому представляется возможным заключить, что основным процессом консалтинговой компании является ответственное консультирование. *Ответственное консультирование* – это консультирование, осуществляемое ответственной консалтинговой компанией и ориентированное на принципы КСО и устойчивого развития в качестве атрибута при подготовке рекомендаций клиентам компании. Проблематика устойчивого развития и ЦУР на сегодняшний день подразумевает качественное изменение среды, в том числе среды ведения бизнеса. Консалтинговые компании, не учитывающие актуальные изменения в среде ведения бизнеса, не смогут предоставлять услугу консультирования, сохраняя должный уровень качества. Следование ЦУР ООН при консультиро-

¹⁷ Содействие устойчивому развитию [Электронный ресурс] // Организация Объединенных Наций. – Режим доступа: <http://www.un.org/ru/sections/what-we-do/promote-sustainable-development/> (дата обращения: 26.04.2018).

¹⁸ Устойчивое развитие: как победить бедность и сохранить природные ресурсы [Электронный ресурс] // ПостНаука. – Режим доступа: <https://postnauka.ru/faq/72761> (дата обращения: 26.04.2018).

вании – это корректный анализ среды ведения бизнеса и соответствующих рисков и возможностей, потому что ЦУР описывают на макро- и микроуровнях риски и открывают новые рыночные возможности. Тем самым, ориентируясь на принципы КСО и устойчивого развития как атрибута, который отражает реальные изменения в среде ведения бизнеса, консалтинг будет поддерживать развитие бизнеса как ответственного, способного развиваться в условиях современных глобальных вызовов.

Существует определение консалтинга в сфере КСО, данное Фернандезом-Янгом и др. [Fernandez-Young, Moon, Young, 2003, p. 7], согласно которому «консультирование является консультированием в сфере КСО тогда и только тогда, когда оно предлагает услуги и продукты, основной целью которых является оказание влияния на участие своих клиентов в деятельности КСО». Такой подход представляется ограниченным, так как в нем не подчеркивается, что сама консалтинговая компания также должна быть ответственной. Более того, в определении Фернандеза-Янга и др. не раскрыто, каким образом консалтинг будет оказывать влияние на своих клиентов.

Основываясь на вышесказанном, можно сделать вывод, что ответственная консалтинговая компания выявляет свои заинтересованные стороны, идентифицирует их ожидания и выстраивает свою деятельность на базе принципов устойчивого развития исходя из этих ожиданий. Особенностью консалтингового бизнеса является то, что многие заинтересованные стороны консалтинговой компании могут также выступать в качестве ее потенциальных клиентов. Следовательно, ожидания стейкхолдеров также включают в себя ожидания клиентов. В соответствии с основной экономической функцией фирмы, а именно извлечением прибыли, консалтинговая компания должна управлять своими заинтересованными сторонами, основываясь на принципах устойчивого развития, потому что каждый из стейкхолдеров может в будущем обратиться к ней за рекомендацией в случае необходимости. То есть многие стейкхолдеры консалтинговой компании как потенциальные клиенты будут оценивать ее деятельность с высоты прошлого опыта сотрудничества. Поэтому консалтинговая компания, в первую очередь, заинтересована в удовлетворении ожиданий своих заинтересованных сторон. Для этого консалтинговая компания должна внедрять устойчивость на всех уровнях управления фирмой, а не только предоставлять услуги в сфере устойчивости. Только та консалтинговая компания, которая сама ведет свой бизнес ответственно, способна к ответственному консультированию. Ввиду этого каждый сотрудник консалтинговой компании должен обладать соответствующими навыками и компетенциями.

Важно отметить, что люди и предприятия используют консалтинговые фирмы как специалистов по содержанию и стратегии их деятельности. Консультанты выдвигают на

передний план свой опыт и знания той или иной отрасли, поскольку они оценивают проблемы компаний и предлагают стратегические решения своим клиентам. Поэтому консалтинговая компания должна способствовать профессиональному развитию своих консультантов. Поскольку происходящие в мире глобальные изменения порождают новые проблемы для бизнеса, решения которых не могут быть получены из прошлого опыта, консалтинговые компании обязаны развивать способности своих консультантов, предоставлять возможности карьерного роста и поддерживать благосостояние всех своих сотрудников. Многие изменения, происходящие одновременно и взаимодействующие друг с другом, вызывают огромную сложность для успешного функционирования предприятий. Суть консалтинга заключается в совместной деятельности по разработке решений новых проблем и решению сложных вопросов. Таким образом, чем больше темп изменений, тем выше спрос на консультационные услуги. Скорость, с которой меняется деловая среда, несет в себе ряд последствий для консалтинговой отрасли. Чтобы сохранить свою эффективность, консультанты должны быть в полной мере осведомлены об основных тенденциях и способны оценить их влияние на стратегические позиции своих клиентов. Консультанты должны обладать значительной компетенцией в области управления изменениями для того, чтобы приносить реальную ценность своим клиентам. Они также должны развивать другие навыки в таких различных областях, как ИТ, работа в разных культурах, использование психометрических инструментов и методов исследований. Это означает, в первую очередь, гарантирование плана профессионального развития и проведение обучений консультантов на регулярной основе. Наконец, сама консалтинговая фирма должна адаптироваться к новым экологическим проблемам и возможностям.

Помимо общего профессионального развития должно происходить развитие навыков, знаний и компетенций каждого консультанта в области КСО и устойчивого развития для того, чтобы предоставляемые ими услуги (в данном случае, рекомендации клиентам) включали в себя ориентацию на принципы КСО и устойчивого развития в качестве атрибута. Для этого консалтинговой компании недостаточно иметь только консультанта по устойчивому развитию и департамент КСО. Необходимо полное переосмысление деятельности компании на всех уровнях путем проведения организационного обучения. Таким образом, в консалтинговых компаниях должна происходить профессионализация КСО через создание систем профессиональной подготовки, переподготовки и сертификации специалистов в области КСО; создание различного рода образовательных программ, направленных на подготовку специалистов по управлению КСД; изменение организационной структуры для более эффективного управления КСД.

Возвращаясь к области вторичного взаимодействия консалтингового бизнеса, представляется важным определить роль консалтинга в повышении ответственности бизнеса как такового. Взяв за отправную точку определение социальной ответственности, изложенное в ISO26000, можно заключить, что консалтинговый бизнес несет ответственность за то, как данные им рекомендации фирмам-клиентам будут воздействовать на общество и окружающую среду. Таким образом рекомендации должны способствовать прозрачному и этичному поведению фирм-клиентов, то есть: содействовать устойчивому развитию, учитывать ожидания заинтересованных сторон, соответствовать применяемому законодательству и согласовываться с международными нормами поведения.

Следовательно, роль консалтинговых компаний в развитии ответственного бизнеса состоит во встраивании принципов КСО в корпоративную стратегию фирм-клиентов. Данные услуги должны включать в себя разработку подходов ответственного делового взаимодействия, которые соответствуют бизнес-целям, задачам, клиентам и сотрудникам фирм-клиентов. Для этого консалтинговые компании должны обладать опытом в подготовке нефинансовой и интегрированной отчетности, взаимодействии с заинтересованными сторонами, налаживании эффективных отношений с местными сообществами и благотворительными организациями, в подготовке полного анализа организации, а также тренировке и развитии персонала.

Исходя из определения устойчивости, данного в первой главе, можно заключить, что консалтинг в области стратегической устойчивости заключается в том, чтобы помочь организациям внедрить устойчивость в их бизнес-стратегию для повышения общей эффективности работы. Достижение этого требует нечто большего, чем предоставление знаний об устойчивых практиках, стратегиях улучшения деятельности и опыта по их реализации. Существует две вещи, которые должны быть учтены:

- Часть «стратегическая устойчивость» включает в себя помощь клиентам в понимании и раскрытии устойчивости таким образом, чтобы обеспечить конкретное стратегическое преимущество для фирмы-клиента, в отличие от общих улучшений устойчивости.
- Часть «консалтинг» включает в себя систематический процесс и последовательное применение отличительных компетенций, которые доступны не всем. Лучшие консалтинговые фирмы в мире предоставляют официальную подготовку по этим важным компетенциям для собственного персонала, но, как правило, не включая «устойчивость».

По сравнению с большинством изменений в мире, оказывающих влияние на бизнес, задачи в области устойчивости развиваются очень быстро. Примеры недавних изменений, влияющих на бизнес, включают следующее:

- наука об изменении климата и его последствиях в настоящее время общепринята и затрагивает отрасли, предприятия и сообщества по всему миру;
- позиции государственной политики быстро меняются, и новое законодательство вводится на всех уровнях;
- в каждом секторе существуют организации, которые в настоящее время признают, что устойчивость является реальной и стратегической проблемой, а не только той, где является приемлемым простое соблюдение правил;
- возможности для бизнеса появляются повсеместно: например, возобновляемые источники энергии и социальное предпринимательство;
- ожидания сообщества быстро растут и оказывают давление на организационное и правительственное поведение;
- уровень знаний в области устойчивости быстро растет, при этом происходит разработка множества новых инструментов, подходов.

Очень сложно разработать конкретную долгосрочную стратегию, поскольку изменения происходят очень быстро. Вместо того, чтобы пытаться подготовить подробные стратегии и планы, консалтингу необходимо придерживаться более гибких подходов. Как правило, требуется четкое видение, основанное на принципах устойчивости с возможностью гибкого реагирования на изменяющиеся обстоятельства. Учитывая, что это быстро развивающаяся область, трудно найти решения, глядя на опыт аналогичных организаций или «наилучшую практику».

Консалтинговым компаниям важно понимать различия между стратегической и тактической устойчивостью. Стратегическая устойчивость:

- является неотъемлемой частью бизнес-модели и фундаментальной для бизнеса;
- является источником дифференциации, формирует организационную репутацию с ключевыми заинтересованными сторонами и помогает брендингу;
- предоставляет преимущество через инновации, патенты, лицензии, снижение затрат, быстроту выхода на рынок и преимущество первопроходца;
- является сложной для копирования.

С другой стороны, тактическая устойчивость – это «дополнение», которое не влияет на основной бизнес. Это не источник дифференциации; она не предлагает реальный пере-

довой опыт и легко копируется конкурентами. Тактическая устойчивость, скорее всего, будет иметь общий характер для отрасли в процессах последующей деятельности организации.

Элементом, связывающим стратегическую и тактическую устойчивость, является процессная устойчивость, которая направлена на улучшение ключевых кросс-функциональных и организационных процессов, чтобы сделать организацию более устойчивой. Некоторые из процессов могут носить стратегический характер (например, дизайн нового продукта), тогда как другие могут быть более тактическими (например, «зеленые» закупки). Рассматривая стратегическую устойчивость, мы ищем улучшения процесса, которые дают стратегическое преимущество. Три уровня устойчивости – стратегические, технологические и тактические – связаны между собой, как показано на Рисунке 1. Устойчивость – это гораздо больше, чем резервуары для дождевой воды, компенсация выбросов углекислого газа, зеленые закупки и благотворительные пожертвования. Внедрение устойчивости для существенной поддержки организационной эффективности требует оценки и инноваций в отношении стратегических аспектов устойчивости.



Рис. 1 Три уровня устойчивости

Составлено по: Sustainability Pyramid [Электронный ресурс] // EcoSTEPS – Sustainability Partner. – Режим доступа: <http://www.ecosteps.com.au/content.asp?id=74> (дата обращения: 24.03.2018).

Одной из главных целей консалтинга является повышение ценности для клиентов с использованием различных методов, концепций и опыта. В дополнении можно утверждать, что характер консалтинга по устойчивости заключается в создании ценности для клиентов

как сейчас, так и в будущем, признавая влияние этого создания ценности на будущие поколения. В результате консультант должен направлять клиентов в те области, которые обеспечат наибольшее создание ценности.

Консалтинг имеет возможность продвигать идеи устойчивого развития среди бизнеса, работать с корпоративной культурой клиентов, чтобы внедрить устойчивость во все их операции. Представляется важным определить то, чем занимается консалтинг в сфере устойчивости, то есть основные области компетенции. Они должны включать в себя следующее:

(a) Оценка операций компании. Независимо от того, начинает ли организация клиента только работать или же желает оценить свое текущее состояние по обеспечению устойчивости, базовая оценка является важнейшим первым шагом. Она позволяет оценить операционную деятельность, сравнить фирму-клиента с конкурентами в отрасли, выявить новые возможности и найти решения для улучшения социальных, экологических и климатических показателей. Оценка операций включает в себя несколько компонентов, которые могут быть адаптированы в соответствии с потребностями клиентов:

- выбросы углерода и кадастр выбросов парниковых газов;
- методы оптимизации с учетом передового отраслевого опыта (промышленный бенчмаркинг);
- SWOT-анализ;
- анализ несоответствий (существующих пробелов);
- обратная связь с сотрудниками и их опросы.

(b) Разработка стратегии и постановка целей. Устойчивость не может быть дополнением к основной стратегии, она должна быть интегрирована во все, что делает компания, и быть полностью осознанной ее руководством.

(c) Внедрение стратегии. Консалтинговые компании должны планировать конкретные шаги по реализации стратегии, чтобы перевести концепцию устойчивости в реальность. Для этого необходимо:

- разработать «дорожные карты»;
- разработать экономическую модель для повышения эффективности деятельности;
- разработать политику по обеспечению устойчивости;
- вовлекать заинтересованные стороны и сотрудников.

- (d) Внешняя отчетность. Отчетность по обеспечению устойчивости – это ценный инструмент управления, позволяющий организациям сообщать социальные и экологические показатели клиентам, поставщикам, сотрудникам и инвесторам.
- (e) Повышение устойчивости бизнеса, то есть повышение способности фирмы-клиента быстро решать и адаптироваться к физическим, финансовым, социальным, экологическим, климатическим, репутационным рискам.

Результаты корпоративного поведения

Оценка результатов КСД «на вводе» начинается с того, как консалтинговая компания формализует свое намерение быть причастной к устойчивому развитию. То есть стремление компании к устойчивому развитию должно найти отражение в основной общей цели организации, так как она определяет стратегию компании и ее действия. Таким образом, консалтинговые компании должны публиковать основную цель развития до 2030 года, которая:

- (a) связана с устойчивым развитием;
- (b) учтена в стратегии.

Также, консалтинговая компания должна иметь основанные на устойчивости кодексы этики и кодексы поведения, в которых излагаются нормы поведения по отношению ко всем заинтересованным сторонам. Они также могут включать в себя кодексы поведения третьих лиц (поведения, которое компания ожидает от своих партнеров), заявление о правах человека, отчет о разнообразии и включении.

Оценка результатов КСД «на выходе» в том числе в части социальных инвестиций и благотворительности, может быть также произведена с помощью нефинансовой отчетности. Руководящие принципы GRI G4 призваны обеспечить глобальную структуру, которая поддерживает стандартизованный подход к прозрачной и последовательной отчетности в области устойчивого развития, а также побудить организации к подготовке более релевантных и достоверных отчетов об устойчивом развитии. Включив ЦУР в структуру GRI G4, компании могут создавать отчеты таким образом, чтобы их можно было сравнивать с другими компаниями по их прогрессу в отношении ЦУР. Для обеспечения понимания связи между ЦУР и GRI G4 был разработан Компас ЦУР, который демонстрирует соотношение ЦУР с элементами GRI.

2.2. Модель ответственной консалтинговой компании

После того, как была определена специфика корпоративной социальной деятельности консалтинговой отрасли, следующим логическим шагом в изучении особенностей корпоративной социальной деятельности международных консалтинговых компаний является

классификации консалтинговых компаний с точки зрения корпоративной социальной ответственности.

Согласно результатам анализа консалтингового бизнеса, изложенным выше, можно выдвинуть предположение, что содержательное наполнение КСД консалтинговых компаний может различаться, причем эти различия проходят по двум критериям. Во-первых, степень осведомленности («узкая», «широкая») в области КСД и развития соответствующих компетенций консультантов. Во-вторых, интерпретация устойчивости как несистемного «дополнения» к традиционному консультированию, либо как атрибута, «интегрированного» во все консалтинговые проекты. В результате была сформирована модель ответственной консалтинговой компании (Рисунок 2).

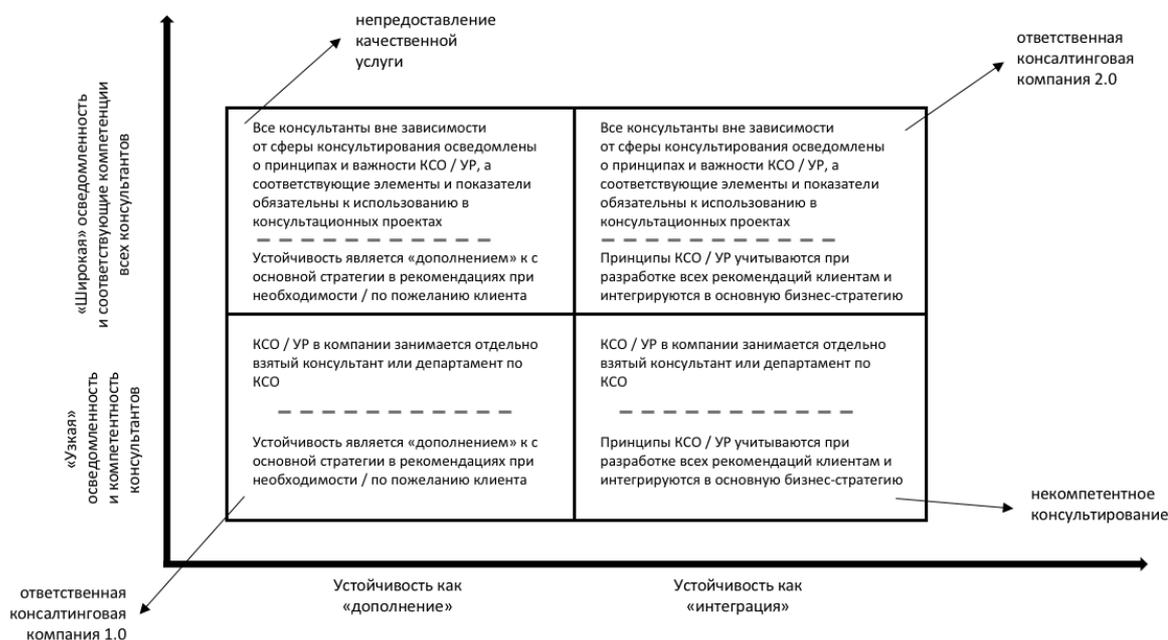


Рис. 2 Модель ответственной консалтинговой компании

Источник: составлено автором

Все консультирование консалтинговой компании становится ответственным в том случае, когда она не только понимает принципы КСО и устойчивого развития, выстраивает свои собственные процессы на основе этих принципов и демонстрирует результаты своей КСД «на выходе» через различного рода отчетность, но и включает принципы КСО и устойчивого развития как атрибут во все свои рекомендации фирмам-клиентам. Для этого все консультанты в фирме вне зависимости от области консультирования (финансы, информационные технологии, управление человеческими ресурсами и т.д.) должны обладать соответствующими знаниями в сфере КСО, которые могут быть получены посредством организационного обучения и специальной подготовки по КСО. Также консалтинговая компания

должна внедрять принципы устойчивости во все операции клиентов, устойчивость не должна быть «дополнением» к основной стратегии. То есть речь идет о стратегической и тактической устойчивости, соответственно. Таким образом, консалтинговую компанию, выполняющую вышеописанные действия, можно соотнести с верхним правым квадрантом матрицы. В данной работе такая консалтинговая компания носит название «ответственная консалтинговая компания 2.0». Это то, к чему стоит стремиться консалтинговым компаниям в своей деятельности.

Нижний левый квадрант затрагивает компании, трактующие ответственное консультирование в узком смысле и, соответственно, не предоставляющие руководство по устойчивому развитию фирме-клиенту в широком смысле. Такого рода компания носит название «ответственная консалтинговая компания 1.0», что говорит о том, что компания еще не совершила переход из традиционной модели ведения консалтингового бизнеса к актуальной.

Верхний левый квадрант демонстрирует, как консалтинговые компании осознают важность быть ответственной в более широком смысле, но по каким то причинам не предоставляют соответствующего рода услуги. Тем самым они не реализуют свою основную ответственность – предоставлять качественный и современный продукт.

Нижний правый квадрант касается менее ответственных консалтинговых компаний как таковых, но консультирующих в области стратегической устойчивости. Таким образом, они предлагают продукт, не основанный на внутренних компетенциях.

Выводы

Во второй главе анализируется индустрия консалтинга с помощью модели КСД Д. Вуд и модели КСО А. Кэрролла и выделяются особенности ее корпоративной социальной деятельности. Особенностью КСД консалтингового бизнеса является то, что с одной стороны, консалтинговые компании несут прямую ответственность, за те советы и рекомендации, которые они разрабатывают и предлагают своим клиентам, с другой стороны, они ответственны за деятельность фирм-клиентов, руководствующихся рекомендациями консалтинговых компаний.

Кроме того были выделены основные группы заинтересованных сторон консалтинговой компании и их специфические ожидания. Еще одной особенностью консалтинга является то, что многие стейкхолдеры могут быть рассмотрены как потенциальные клиенты компании. Как и любая другая организация, консалтинговая компания должна адаптироваться к изменениям, происходящим в окружающей ее среде. Поэтому, принимая во внимание факт того, что одним из самых актуальных вопросов сегодняшнего дня является вопрос устойчивого развития, консалтинговая компания должна не только основывать собственную деятельность на принципах КСО, но и оказывать услуги, строящиеся на базе

устойчивого развития, тем самым повышая ответственность бизнеса. Вследствие этого, было дано определение ответственного консультирования как консультирования, осуществляемого ответственной консалтинговой компанией и ориентированного на принципы КСО и устойчивого развития в качестве атрибута при подготовке рекомендаций клиентам. Все консультирование консалтинговой компании становится ответственным в том случае, когда она не только понимает принципы КСО и устойчивого развития, выстраивает свои собственные процессы на основе этих принципов и демонстрирует результаты своей КСД «на выходе» через различного рода отчетность, но и включает принципы КСО и устойчивого развития как атрибута во все свои рекомендации фирмам-клиентам.

Необходимо изменение стандартов консультационных проектов с внедрением элементов и показателей КСО и устойчивого развития. Для этого все консультанты в фирме вне зависимости от области консультирования (финансы, информационные технологии, управление человеческими ресурсами и т.д.) должны обладать соответствующими знаниями в сфере КСО, которые могут быть получены посредством организационного обучения и специальной подготовки по КСО. Таким образом, в консалтинговых компаниях должна происходить профессионализация КСО через создание систем профессиональной подготовки, переподготовки и сертификации специалистов в области КСО; создание различного рода образовательных программ, направленных на подготовку специалистов по управлению КСД; изменение организационной структуры для более эффективного управления КСД. Далее, на основе проведенного анализа, предлагается модель как основа для классификации консалтинговых компаний с точки зрения корпоративной социальной ответственности.

Глава 3. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС И ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ

3.1. Анализ корпоративной социальной деятельности PricewaterhouseCoopers в мире и в России

Прежде чем перейти к анализу услуг компании PwC¹⁹ в области устойчивого развития и КСО, необходимо проанализировать деятельность самой компании. Целью компании является укрепление доверия общества к бизнесу и помощь в решении важных задач²⁰. Она соотносится с концепцией заинтересованных сторон, согласно которой для успешного функционирования бизнесу необходимо доверие общества в лице стейкхолдеров. Также компания оказывает помощь в решении важных задач, что в широком смысле может трактоваться как не только задачи настоящего, но и задачи будущего конкурентного преимущества бизнеса с точки зрения устойчивого развития.

При этом, анализ КСД включает в себя как общее исследование системы КСД, так и ее анализ с позиции модели ответственной консалтинговой компании.

Анализ результатов КСД необходимо начинать с публичной нефинансовой отчетности компании. PwC на своем официальном сайте не публикует отдельный отчет по устойчивому развитию в соответствии со стандартом GRI либо другими мировыми стандартами. Вместо этого имеется Сообщение о достигнутом прогрессе в формате Глобального договора ООН (UN Global Compact Communication on Progress)²¹. Данное сообщение публикуется PwC, начиная с 2002 года. В нем говорится о том, каким принципам Глобального договора и достижению каких ЦУР, соответствует деятельность компании. Более подробно о достигнутом прогрессе компании глобальной сети сообщают на страновом уровне.

¹⁹ Здесь и далее под «PricewaterhouseCoopers» и «PwC» понимаются фирмы, входящие в глобальную сеть фирм PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL). PwC в России представляют несколько компаний, в том числе: Общество с ограниченной ответственностью «ПрайсвотерхаусКуперс Юридические Услуги», Общество с ограниченной ответственностью «ПрайсвотерхаусКуперс Консультирование», Акционерное общество «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит», Филиал частной компании с ограниченной ответственностью «ПрайсвотерхаусКуперс Раша Б.В.», Частное учреждение дополнительного профессионального образования «Центр корпоративного обучения «ПрайсвотерхаусКуперс Эксперт» далее как ПвК.

²⁰ Our purpose and values: About us: PwC [Электронный ресурс] // PwC: Building relationships, creating value. – Режим доступа: <https://www.pwc.com/gx/en/about/purpose-and-values.html.html> (дата обращения: 25.04.2018).

²¹ PwC – Communication on Progress 2017 | UN Global Compact [Электронный ресурс] // UN Global Compact. – Режим доступа: https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop_2018/461318/original/PwC_Communication_On_Progress_Summary_2017.pdf?1519730913 (дата обращения: 25.04.2018).

Таким образом, деятельность компании PwC соответствует всем десяти принципам Глобального договора ООН, и продемонстрирована через различного рода документы. Само Сообщение о достигнутом прогрессе не содержит четких количественных и качественных характеристик, но предоставляет ссылки на другие документы или веб-страницы официального сайта с более подробной информацией. Таким образом, Сообщение составлено не по стандарту GRI.

Так о деятельности в отношении прав человека и трудовых отношений (принципы с 1 по 7) компания сообщает через свои ценности (действовать честно, внести свой вклад, заботиться, вести совместную работу, переосмыслить возможное)²², лежащие, в свою очередь, в основе Глобального кодекса поведения PwC²³, который содержит принципы КСО, которым следует компания и является основой для принятия решений. Кодекс укрепляет важность ведения бизнеса в рамках профессиональных стандартов, законов и правил вместе с собственной политикой PwC, ценностями и стандартами вне зависимости от географического положения члена глобальной сети PwCIL. В нем излагаются ценности и поведение, которые определяют, как ведется бизнес компанией. Также PwC ожидает такого же уровня честности и ведения бизнеса от своих третьих сторон и их персонала, как и от своих собственных людей. Эти стандарты объясняются в Глобальном кодексе поведения третьих лиц PwC²⁴. Знание, понимание и поведение в соответствии с Кодексом третьей стороны является основополагающим требованием для работы с/на PwC. PwC ожидает, что третьи стороны будут помнить об их этических обязанностях и внедрять поведение, изложенное в кодексе поведения третьих лиц, в свою работу с/на PwC. К тому же у компании имеется Заявление о правах человека²⁵, в котором говорится как PwC работает над тем, чтобы не допускать соучастия в нарушениях прав человека, соблюдать законы о труде и занятости и основываться на международно признанных принципах труда. Также приверженность принципам по правам человека находит отражение в различных мероприятиях, связанных

²² Our purpose and values: About us: PwC [Электронный ресурс] // PwC: Building relationships, creating value. – Режим доступа: <https://www.pwc.com/gx/en/about/purpose-and-values.html.html> (дата обращения: 25.04.2018).

²³ Living on our Purpose and Values. PwC's Code of Conduct [Электронный ресурс] // PwC: Building relationships, creating value. – Режим доступа: <https://www.pwc.com/gx/en/ethics-business-conduct/pdf/living-our-purpose-and-values-pwc-code-of-conduct-2017.pdf> (дата обращения: 25.04.2018).

²⁴ Global Third Party Code of Conduct [Электронный ресурс] // PwC: Building relationships, creating value. – Режим доступа: <https://www.pwc.com/gx/en/about-pwc/assets/3rd-party-code-of-conduct.pdf> (дата обращения: 25.04.2018).

²⁵ Building trust. PwC's Global Human Rights Statement [Электронный ресурс] // PwC: Building relationships, creating value. – Режим доступа: <https://www.pwc.com/gx/en/about-pwc/pwc-human-rights-statement.pdf> (дата обращения: 25.04.2018).

с разнообразием и включением и расширением прав и возможностей женщин²⁶. Более того, компания заявляет, что в дополнение к той работе, которую PwC проводит в своей собственной организации, она также стремится побудить свои заинтересованные стороны, включая клиентов, применять передовые практики в области труда, прав человека и разнообразия.

В отношении принципов по охране окружающей среды (принципы с 7 по 9) глобальная экологическая стратегия PwC включена в более широкую стратегию корпоративной ответственности. PwC поощряет свои местные фирмы согласовывать их экологические стратегии с глобальной стратегией, а также принимает меры по местным вопросам. Фирмы PwC во всем мире руководствуются Сетевым заявлением по вопросам окружающей среды. В глобальном масштабе усилия PwC направлены на сокращение использования энергии офисами и авиаперевозок, которые, безусловно, являются самым большим источником выбросов. Также компания поддерживает своих клиентов для улучшения их экологических результатов и совместно работает со всеми своими заинтересованными сторонами для поиска новых инновационных решений экологических проблем. В 2017 году компания сосредоточила свою работу над ЦУР. PwC хочет, чтобы все клиенты ежедневно рассматривали экологические возможности в своей работе, и поддерживает их через глобальную сеть специалистов в практике по устойчивости и изменениям климата.

В соответствии с десятым принципом по противодействию коррупции PwC:

- работает со своими стратегическими партнерами (например, ООН, ОЭСР, Всемирный банк, МВФ, инициатива Всемирного экономического форума Партнерство против коррупции и т.д.);
- соблюдает и добровольно принимает национальные и международные инициативы по предотвращению коррупции;
- устанавливает стандарты для всей сети компаний, рекомендации по вопросам политики и процедуры, включая Сетевой кодекс поведения и Глобальный налоговый кодекс поведения, требуемые к соблюдению каждой фирмой-членом;
- проводит ежегодное обучение всех своих сотрудников требованиям, процедурам и процессам в ключевых областях, включая этику, борьбу с коррупцией, борьбу с отмыванием денег;

²⁶ HeForShe [Электронный ресурс] // PwC: Building relationships, creating value. – Режим доступа: <https://heforshe.pwc.com/news> (дата обращения: 25.04.2018).

- обязывает всех сотрудников подписывать личное ежегодное подтверждение соответствия деятельности в таких областях, как: антикоррупция, противодействие отмыванию денег, этика и кодексы поведения.

Таким образом, компания выделила следующие шесть ЦУР, которые наиболее соответствуют характеру ее деятельности и направляет свои силы на их достижение:

- Цель 4. Качественное образование.
- Цель 5. Гендерное равенство.
- Цель 8. Достойная работа и экономический рост.
- Цель 10. Уменьшение неравенства.
- Цель 12. Ответственное потребление и производство.
- Цель 16. Мир, правосудие и эффективные институты.

Для достижения ЦУР компания предпринимает следующие действия:

Цель 4:

- инвестиции в образование;
- предоставление возможностей для выпускников школ и студентов всех слоев общества узнать больше о бизнесе и подать заявку на работу в компании.

Цель 5:

- обширная программа разнообразия и включения, которая направлена на обеспечение равенства женщин в бизнесе PwC: прозрачность в отношении гендерного разрыва по оплате труда, несколько программ (включая спонсорство, наставничество и коучинг), чтобы помочь женщинам на протяжении всей карьеры, в частности, в возвращении из декретного отпуска, участие в программе ООН HeForShe, направленной на привлечение мужчин как движущей силы перемен в проблеме гендерного неравенства;
- гибкая рабочая политика, включающая в себя совместный отпуск по уходу за ребенком, направлена на то, чтобы помочь сотрудникам создать рабочую среду, которая учитывает их приоритеты вне работы;
- инициатива «Женщины в технологии», чтобы привлечь больше женщин в карьеру в технологической сфере.

Цель 8:

- доходы компании в 2017 году выросли на 7% до \$37,7 млрд в то время, как компания наняла 12767 человек, из которых 48% – женщины²⁷;

²⁷ PwC's Global Annual Review 2017 [Электронный ресурс] // PwC: Building relationships, creating value. – Режим доступа: <https://www.pwc.com/gx/en/about/global-annual-review-2017.html> (дата обращения: 26.04.2018).

- стратегия роста основана на более широком внедрении технологий и помощи клиентам делать то же самое, катализируя более высокие уровни экономической производительности;
- подход «ответственные технологии», который помогает продемонстрировать положительную роль технологии и смягчить потенциально неблагоприятные социальные, этические и экологические проблемы в цепочке поставок, операциях, повестке дня и работе с клиентами. PwC представила этот подход ООН и многими другими заинтересованными сторонами на конференции «Искусственный интеллект во благо» о том, как технологии могут быть использованы для достижения ЦУР;
- PwC ставит сложные, долгосрочные, публичные цели, чтобы отделить экологические последствия своей деятельности от экономического роста, и ежегодно публикует достижения как с операционной, так и с финансовой точки зрения;
- обширная программа разнообразия и включения с прозрачной отчетностью по общественным целям.

Цель 10:

- обеспечение прозрачности путем публикации данных по разнообразию и этнической принадлежности сотрудников, PwC одна из первых начала добровольно публиковать информацию о разрыве в оплате труда и о разрыве в этнической принадлежности;
- будучи налоговым консультантом и экспертом в этой области PwC помогает правительствам понять, как можно реформировать национальную и глобальную налоговую систему для обеспечения большего равенства;
- оказание помощи развивающимся странам в решении проблем изменения климата в соответствии с усилиями по сокращению масштабов нищеты путем предоставления исследований, технической помощи, управления знаниями и поддержки переговоров.

Цель 12:

- в 2017 году по сравнению с 2016 выброс парниковых газов, измеряемый в эквиваленте CO₂, сократился на 3259 тонн, а выброс, приходящийся на одного сотрудника, сократился на 7%, использование возобновляемой энергии составляет 55% от общего объема электроэнергии²⁸;

²⁸ Responsible business: Global Annual Review 2017: PwC [Электронный ресурс] // PwC: Building relationships, creating value. – Режим доступа: <https://www.pwc.com/gx/en/about/global-annual-review-2017/how-we-are-doing/societal-impact/responsible-business.html> (дата обращения: 26.04.2018).

- PwC постепенно принимает принципы «циклической экономики», избегая потребления, когда это возможно, увеличивает долю материалов, отправляемых на повторное использование или переработку, и исследует решения в рамках «циклической экономики» со своими поставщиками;
- PwC широко сообщает о практике и прогрессе в области устойчивого развития через веб-сайт в разделах «Годовой отчет» и «Корпоративная устойчивость», где все данные об эффективности устойчивого развития заверены финансовыми аудиторами PwC;
- работа с клиентами по решениям в рамках «циклической экономики», а также по устойчивым операциям и закупкам.

Цель 16:

- работа PwC по аудиту финансовой и нефинансовой отчетности помогает поддерживать доверие к рынкам капитала;
- PwC действует в соответствии с жестким Кодексом поведения: все партнеры, сотрудники и подрядчики проводят регулярное обязательное обучение, чтобы помочь им понять этические требования PwC, в том числе касающиеся коррупции и взяточничества;
- в заявлении о правах человека содержится подход PwC к выявлению и прекращению любой эксплуатации, торговли людьми и других нарушений прав человека, детей и взрослых как в деятельности PwC, так и в цепочке поставок.

Важно подчеркнуть, что приоритетность достижения ЦУР зависит от конкретного географического положения, поэтому каждой из фирм в глобальной сети PwC необходимо согласовывать свою корпоративную ответственность исходя из страны присутствия и заявлений правительств стран о приоритетности целей. Для этого PwC рекомендует своим компаниям использовать свою онлайн-платформу²⁹.

Что касается взаимодействия с заинтересованными сторонами, то компания PwC стремится прислушиваться к своим заинтересованным сторонам, понимать ожидания и использовать эту информацию для улучшения своего бизнеса. Для этого в 2016 году был опубликован документ, содержащий список стейкхолдеров, примеры мероприятий, проводимых фирмами PwC, причины взаимодействия, примеры ожиданий каждой группы заинтересованных сторон. Стейкхолдерами PwC являются: партнеры, сотрудники (в том числе

²⁹ SDG Selector [Электронный ресурс] // SDG Selector. – Режим доступа: <https://dm.pwc.com/SDGSelector/> (дата обращения: 27.04.2018).

потенциальные), выпускники; клиенты; правительства и регулирующие органы; поставщики; некоммерческие и общественные организации; местные сообщества; СМИ³⁰. Необходимо подчеркнуть, что согласно этому документу, в ожидания партнеров, сотрудников и выпускников входит интеграция вопросов корпоративной ответственности в основные услуги, в ожидания клиентов – внедрение и предоставление услуг по корпоративной ответственности, СМИ – подход и деятельность по корпоративной ответственности PwC, а в ожидания партнеров, сотрудников и выпускников, поставщиков, некоммерческих и общественных организаций, местного сообщества, СМИ – охрана окружающей среды.

Компания PwC верит в то, что устойчивость становится той призмой, через которую бизнес оценивается его клиентами, рабочей силой, обществом, правительствами и даже инвесторами. Практика PwC по устойчивому развитию помогает организациям планировать, распространять, доставлять, финансировать и измерять более широкое воздействие продуктов и услуг. PwC помогает будущим предприятиям, делая их более стойкими, гибкими и устойчивыми. PwC предоставляет рекомендации по широкому кругу вопросов, работая с клиентами из корпоративного, частного и государственного секторов. Консультанты PwC являются специалистами в том, как организации могут выявлять риски и использовать возможности.

Компания предоставляет услуги по устойчивости и изменениям климата в восьми направлениях:

Стратегическая устойчивость³¹

Так как устойчивость все больше интегрируется в стратегическое планирование на корпоративном уровне, теперь менеджмент должен сбалансировать усиление регулирования, защиту бренда и обеспечение стабильных цепочек поставок с поиском возможности для повышения эффективности и использования повестки дня в области устойчивого развития для стратегических преимуществ. Компания понимает, что разработка и интеграция подробного видения устойчивости в долгосрочный стратегический план фирмы-клиента таким образом, чтобы создавалась долгосрочная ценность, а также создание доверия к организации со стороны общества, является общей проблемой для всех типов организаций. В PwC согласны, что все более очевидным является то, что надежная стратегия устойчивости

³⁰ Stakeholder engagement: How we engage [Электронный ресурс] // PwC: Building relationships, creating value. – Режим доступа: <https://www.pwc.com/gx/en/corporate-responsibility/assets/stakeholder-engagement.pdf> (дата обращения: 27.04.2018).

³¹ Sustainability, corporate responsibility, and strategic planning: PwC [Электронный ресурс] // PwC: Building relationships, creating value. – Режим доступа: <https://www.pwc.com/gx/en/services/sustainability/responsible-corporate-strategy.html> (дата обращения: 28.04.2018).

защищает репутацию компании, она стимулирует инновации и взаимодействие с работниками, удовлетворяет потребителей и привлекает и сохраняет таланты, она приводит к дифференциации на рынке – все это является ключевыми компонентами для долгосрочного роста и прибыльности.

Поэтому PwC помогает клиентам:

- выявить проблемы и цели для определения того, в каких областях на фирму-клиента может быть оказано давление, и повысить осведомленность клиента о том, что должно быть сделано для трансформации бизнеса в более устойчивый;
- приоритезировать выявленные проблемы с точки зрения устойчивости и коммерческой точки зрения; это призвано помочь клиенту лучше распознавать риски и управлять ими, повышать эффективность, потенциальные возможности в плане доходов и другие возможности;
- определять краткосрочные и долгосрочные амбиции фирмы с позиции устойчивого видения, оценивать риски и устранять пробелы в процессе доставки продукта / услуги;
- интегрировать концепцию устойчивого развития в общую стратегию компании клиента;
- разработать и реализовать надежную программу устойчивого развития, включающую приоритетные инициативы, средства, основные этапы, ключевые показатели эффективности и измеримые цели.

Подготовка отчетов и их верификация³²

Из-за того, что в настоящее время, более чем когда-либо, заинтересованные стороны хотят знать об эффективности работы организации и о том, как она точно сообщает о своей корпоративной деятельности в поддержку изменения климата, нехватки ресурсов и социально ответственного инвестирования, PwC предоставляет услуги по оказанию помощи в подготовке отчетности, а также по их верификации. В компании понимают значение не только постановки амбициозных показателей устойчивости, но и обеспечения того, чтобы открытая и своевременная отчетность точно отражала достигнутый прогресс. Гарантия от надежного советника зарабатывает и сохраняет доверие заинтересованных сторон.

Опытные команды PwC оказывают помощь клиентам в следующем:

- определение и оценка релевантных требований всех заинтересованных сторон;

³² Assurance & reporting [Электронный ресурс] // PwC: Building relationships, creating value. – Режим доступа: <https://www.pwc.com/gx/en/services/sustainability/assurance-verification-reporting.html> (дата обращения: 28.04.2018).

- проведение внутреннего контроля фирмы-клиента для оценки эффективности его внутренних средств контроля и измерений;
- обеспечение независимой верификации данных в отчете об устойчивом развитии, а также обеспечение гарантии нормативных показателей, изложенных в Европейской системе торговли выбросами, Обязательствах в отношении возобновляемого транспортного топлива, а также выбросы парниковых газов;
- проверка текущей отчетности клиента на основе передовой практики, определение оперативных улучшений деятельности;
- проверка и верификация данных клиента по социальным и экологическим критериям в соответствии с рыночными стандартами, такими как Глобальная инициатива по отчетности (GRI), Протокол парниковых газов, AA1000;
- согласование измеримых целей устойчивости с корпоративной стратегией фирмы-клиента на основе финансовых, операционных и нормативных показателей эффективности;
- оценка того, как жизненный цикл продуктов и услуг фирмы-клиента может повлиять на ее цели в области устойчивого развития;
- внедрение более целостной системы управления бизнесом или интегрированной отчетности.

Система управления, риски и следование правилам³³

Поскольку компании сталкиваются с большими ограничениями на используемые ими материалы, необходимость установления руководства в отношении устойчивости для управления рисками и обеспечения следования правилам возрастает. Национальные и международные компании могут столкнуться с трудностями, пытаясь выполнить различные стандарты или правила.

Основываясь на знаниях о последних событиях во всем мире, консультанты PwC оказывают помощь в:

- разработке кодексов поведения, политики и процедур, которые соответствуют ожиданиям заинтересованных сторон фирмы-клиента и обеспечивают уважение и укрепление ценностей организации;
- обеспечение поддержки стратегии устойчивого развития со стороны сотрудников с эффективной структурой и подходами, которые описывают риски и возможности и

³³ Governance, risk and compliance – Sustainability [Электронный ресурс] // PwC: Building relationships, creating value. – Режим доступа: <https://www.pwc.com/gx/en/services/sustainability/compliance-risk-governance.html> (дата обращения: 28.04.2018).

помогают каждому понять и поддержать стратегию фирмы-клиента, что приведет к четкой и последовательной коммуникации и оптимальному взаимодействию с сотрудниками;

- управление рисками и соблюдением нормативных требований, чтобы понять их влияние на стратегию и деятельность фирмы-клиента; PwC рассматривает все законодательные требования устойчивого развития, политику компании и отраслевые / добровольные кодексы для оценки того, каков уровень соблюдения этих требований у фирмы-клиента, где могут быть произведены улучшения, и как будущие запланированные операционные изменения могут взаимодействовать с ними.

Цепочка поставок и операции³⁴

Компании рассматривают влияние своих операций на окружающую среду, а также положительное или отрицательное воздействие на сообщества, в которых они работают. Понимание этих последствий может привести к улучшению корпоративной стратегии, повседневных операций и, в конечном счете, к финансовым показателям.

Поэтому, для гарантирования того, что цепочка поставок фирмы-клиента отвечает одновременно достижению финансовых показателей и показателей устойчивости, PwC:

- оценивает риски, связанные с цепочкой поставок, и шаги, необходимые для защиты бренда фирмы-клиента;
- рассматривает передовую практику из разных отраслей промышленности;
- определяет требуемые характеристики поставщиков фирмы-клиента, чтобы убедиться, что они устойчивы;
- контролирует и управляет экологическими, социальными и управленческими рисками, связанными с цепочкой поставок;
- измеряет финансовые затраты или потенциальное воздействие углерода, воды и других выбросов фирмы-клиента на окружающую среду и местные сообщества;
- реструктурирует глобальные цепочки поставок для достижения экономической эффективности, минимизируя их воздействие на окружающую среду с учетом своевременности предоставления товаров и услуг.

Политика и экономика³⁵

³⁴ Supply chain and operations – Sustainability [Электронный ресурс] // PwC: Building relationships, creating value. – Режим доступа: <https://www.pwc.com/gx/en/services/sustainability/responsible-supply-chain.html> (дата обращения: 28.04.2018).

³⁵ Policy and economics – Sustainability [Электронный ресурс] // PwC: Building relationships, creating value. – Режим доступа: <https://www.pwc.com/gx/en/services/sustainability/climate-change-policy.html> (дата обращения: 28.04.2018).

Мировые экономики все чаще осознают, что для борьбы с изменением климата необходим более активный и разнообразный подход, и что в рамках низкоуглеродной повестки дня могут появиться новые возможности как для государственного, так и для частного секторов. «Зеленый» рост, «зеленые» рабочие места и «зеленые» пакеты мер экономического стимулирования становятся все более распространенными, поскольку законодательные органы считают возможным превратить изменение климата и экологические угрозы в устойчивое преимущество.

Экономисты и специалисты PwC работают с правительствами, предприятиями, законодательными органами и многосторонними организациями:

- помогают организациям – государственному и частному сектору – стать «климатически обоснованными»; это означает полное использование возможностей экономии средств и обеспечение того, что бизнес-модели устойчивы к изменениям климата, экономическим или нормативным изменениям;
- управляют задачами, связанными с уменьшением выбросов углерода и изменениями климата, анализируя углеродный след и воздействия на окружающую среду фирм-клиентов, а также проводят оценки и дью-дилидженс;
- выполняют обязательства по соблюдению правил посредством отчетности по энергетике, трансфертного ценообразования для финансирования структур и обеспечения данных, связанных с углеродом;
- понимают и количественно оценивают экологические и социальные выгоды и затраты на текущие операции и практику фирмы-клиента;
- проводят надежное и прозрачное экономическое моделирование для разработки и реализации устойчивых стратегий «зеленого» роста, учитывающих социальные и экологические последствия.

Налоги и нормативная среда³⁶

Экологические налоги и нормативные акты постоянно растут по количеству и масштабу и развиваются по мере того, как все больше стран внедряют их. Важно четко понимать их влияние на существующие и запланированные бизнес-операции, чтобы компании могли принимать обоснованные стратегические решения и использовать новые возможности для снижения издержек.

³⁶ Global Tax: Tax & the regulatory environment: PwC [Электронный ресурс] // PwC: Building relationships, creating value. – Режим доступа: <https://www.pwc.com/gx/en/services/sustainability/environmental-taxes-regulations.html> (дата обращения: 28.04.2018).

Поэтому глобальная сеть специалистов по вопросам устойчивости и изменения климата PwC может помочь:

- оценить текущее глобальное воздействие экологических налогов и правил, управлять рисками, оптимизировать налоговый режим с точки зрения устойчивости и активно взаимодействовать с региональными законодательными органами;
- понять обязательства фирмы-клиента по обеспечению устойчивости и извлечь выгоду из субсидий, налогов, грантов и других стимулов; разработать стратегии, которые оптимизируют воздействие углерода, изменения климата и нехватку ресурсов на налоговый режим фирмы-клиента, и подготовить клиента к будущим изменениям в политике;
- понять фирме-клиенту роль ее налогового департамента в поддержке стратегии устойчивого развития и убедиться, что инвестиции в устойчивое развитие оцениваются по принципу «после уплаты налогов»;
- повысить корпоративную репутацию непосредственно через инициативы, ориентированные на устойчивость, и косвенно через концепцию общего налогового вноса PwC.

Цели устойчивого развития³⁷

Компания PwC не заявляет о конкретных действиях в области содействия клиентам в достижении Целей устойчивого развития ООН. Вместо этого она разработала руководящее пособие (Global Goals Business Navigator)³⁸, в котором говорится, какие шаги следует предпринимать организациям для выстраивания своей деятельности в соответствии с ЦУР. Для определения того, какие ЦУР наиболее связаны с основной деятельностью фирмы и с ее географическим положением, PwC разработала онлайн-платформу (SDG selector)³⁹, которая показывает ЦУР, релевантные индустриям и 193 странам, ратифицировавшим ЦУР.

³⁷ Sustainable Development Goals – how will they impact your business?: Sustainability: Services: PwC [Электронный ресурс] // PwC: Building relationships, creating value. – Режим доступа: <https://www.pwc.com/gx/en/services/sustainability/sustainable-development-goals.html> (дата обращения: 28.04.2018).

³⁸ Navigating the SDGs: a business guide to engaging with the UN Global Goals [Электронный ресурс] // PwC: Building relationships, creating value. – Режим доступа: <https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/publications/PwC-sdg-guide.pdf> (дата обращения: 28.04.2018).

³⁹ SDG Selector [Электронный ресурс] // SDG Selector. – Режим доступа: <https://dm.pwc.com/SDGSelector/> (дата обращения: 27.04.2018).

В одной из публикаций PwC⁴⁰ говорится, что компания обладает широким спектром навыков и инструментов для помощи бизнесу в участии в достижении ЦУР и в увязки деятельности с ЦУР. Для этого она:

- повышает осведомленность бизнеса о ЦУР;
- определяет приоритетность целей для конкретного бизнеса;
- определяет стратегию и пути ее реализации;
- анализирует разработанную стратегию путем измерения воздействия и эффекта данной стратегии в отношении ЦУР;
- составляет отчеты и согласовывает их с ЦУР для обмена информацией о достигнутом прогрессе с заинтересованными сторонами.

Измерение и управление общим воздействием⁴¹

Компания оказывает бизнесу услуги по измерению общего воздействия бизнеса и управлению им. Для этого она использует собственную модель (Total Impact Measurement & Management)⁴², в которой рассматриваются четыре ключевые аспекта воздействия: социальное, экологическое, налоговое и экономическое.

Таким образом, представляется возможным сделать вывод, что основным направлением корпоративной социальной деятельности PwC на глобальном уровне является достижение устойчивости и Целей устойчивого развития. Для этого компания не только выстраивает свою собственную деятельность на базе устойчивости, но и активно содействует клиентам в понимании и внедрении устойчивости на всех уровнях функционирования организацией. Также можно заключить, что широкий круг консультантов вне зависимости от сферы консультирования в том числе юристы, экономисты и аудиторы обладают необходимыми навыками и компетенциями в сфере корпоративной ответственности. Более того, согласно анализу своих заинтересованных сторон, PwC сообщает, что ее клиенты тоже ожидают от компании услуги по внедрению корпоративной ответственности в их корпоративную стратегию. PwC использует корпоративную ответственность как социальную линзу,

⁴⁰ Make it your business: Engaging with the Sustainable Development Goals [Электронный ресурс] // PwC: Building relationships, creating value. – Режим доступа: https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/SDG/SDG%20Research_FINAL.pdf (дата обращения: 28.04.2018).

⁴¹ Total Impact Measurement and Management: Sustainability: PwC [Электронный ресурс] // PwC: Building relationships, creating value. – Режим доступа: <https://www.pwc.com/gx/en/services/sustainability/publications/total-impact-measurement-management.html> (дата обращения: 28.04.2018).

⁴² Measuring and managing total impact: A new language for business decisions [Электронный ресурс] // PwC: Building relationships, creating value. – Режим доступа: <https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/publications/total-impact-measurement-management/assets/pwc-timm-report.pdf> (дата обращения: 28.04.2018).

которая помогает понять ожидания заинтересованных сторон и социальные тенденции, управлять деятельностью в свете этого, инвестировать в позитивные социальные изменения, которые обеспечивают цель PwC и измеряют более широкий набор бизнес-показателей. Компания стремится выходить за рамки, делая правильные шаги для стимулирования изменений в четырех основных областях: ответственный бизнес, разнообразие и вовлеченность, участие в жизни сообщества и экологическое управление. Следовательно, компания PwC совершила переход к актуальной модели ведения консалтингового бизнеса, и в модели ответственной консалтинговой компании (Рисунок 2) она располагается в квадранте «ответственная консалтинговая компания 2.0».

Переходя к анализу корпоративной социальной деятельности российской фирмы, принадлежащей глобальной сети PwC, важно отметить, что последний отчет по КСО был подготовлен ПвК в 2017 году в соответствии со стандартом GRI и отражает деятельность компании в период с 1 января по 31 декабря 2016 года. Стратегия ПвК в области КСО базируется на двух принципах:

- действовать как ответственные лидеры в вопросах, связанных с бизнесом ПвК в России;
- стимулировать процессы во внешней среде, направленные на осуществление положительных и долгосрочных перемен в сфере корпоративной ответственности, и активно участвовать в этих процессах⁴³.

Также согласно данному отчету программа ПвК в области КСО ориентирована на работу в четырех направлениях:

- рынок – компания стремится действовать как ответственный бизнес в строгом соответствии с принципом добросовестного поведения;
- общество – компания принимает активное участие в деятельности местных сообществ и добросовестно выполняет свои обязательства перед обществом;
- люди – компания заботится о благополучии своих сотрудников и выступает за социокультурное многообразие и равные возможности на рабочем месте;
- окружающая среда – компания реализует программы, направленные на рациональное использование природных ресурсов⁴⁴.

⁴³ Курс на ответственное лидерство. Отчет от корпоративной ответственности PwC в России за 2016 год [Электронный ресурс] // PwC в России. – Режим доступа: <https://www.pwc.ru/corporate-responsibility/cr-report-2017-rus.pdf> (дата обращения: 29.04.2018).

⁴⁴ Там же

Таким образом, согласно отчету по КСО, ПвК активно реализует различные программы, направленные на продвижение передовых принципов ведения бизнеса, обучение сотрудников, внесение вклада в развитие молодого поколения. В свою очередь, значительная часть работы в области КСО связана с системной поддержкой благотворительных фондов и других некоммерческих организаций, с реализацией программ оказания услуг pro bono и с волонтерскими проектами. ПвК отмечает, что одним из ключевых факторов успеха ее стратегии в области КСО является активное взаимодействие с заинтересованными сторонами. Компания выделяет следующих стейкхолдеров, с которыми взаимодействует на регулярной основе: клиенты, государственные и регулирующие органы, ВУЗы, местные сообщества и некоммерческие организации, поставщики, сотрудники (бывшие, нынешние, потенциальные), деловые и профессиональные ассоциации, СМИ. ПвК указывает лишь на направления сотрудничества без выделения конкретных ожиданий каждой из групп стейкхолдеров. Так компания заявляет, что стремиться совершенствовать свою работу с клиентами и находить максимально эффективные и этичные решения сложных вопросов, но не указывает конкретные направления работы для достижения этой цели.

В области содействия сотрудникам в полной реализации их потенциала в ПвК реализуются обучающие программы по трем направлениям: профессиональные квалификации, профессиональные обучающие программы по специальности (Академия аудиторов, Университет консультантов, Налоговая академия), программы по совершенствованию деловых навыков. Но программы по совершенствованию знаний и навыков в области устойчивого развития отсутствуют. На данный момент программа Университет консультантов (повышение квалификации для сотрудников, предоставляющих консультационные услуги) является пятидневным курсом, направленным на развитие у консультантов ключевых бизнес-навыков, включая проведение презентаций и интервью, управление ожиданиями клиента, навыки эффективной коммуникации и управления конфликтами.

В своей деятельности ПвК основывается на глобальных кодексах этики, поведения, взаимодействия с третьими лицами, прав человека PwC, не адаптируя их под российское законодательство. В России у компании имеется только Кодекс поставщика, положения которого используются во всех контрактах с ключевыми поставщиками.

Что касается услуг ПвК в области устойчивого развития, то они являются частью аудиторских услуг, а именно услуг по анализу и контролю рисков. В компании отсутствует отдельное направление услуг в области устойчивого развития. Компания оказывает помощь клиентам в решении следующих задач:

- повышение прозрачности и надежности нефинансовой отчетности;
- обеспечение эффективного взаимодействия с заинтересованными сторонами;

- внедрение принципов устойчивого развития в систему управления цепочкой поставок;
- оценка эффективности стратегии в области устойчивого развития / корпоративной социальной ответственности;
- внедрение принципов устойчивого развития в стратегические планы компании;
- разработка и внедрение политики ответственного финансирования и инвестирования⁴⁵.

Для более детального анализа услуг ПвК в области устойчивого развития было проведено полуструктурированное интервью, согласно результатам которого в компании имеется отдел КСО, основной задачей которого является организация благотворительной и волонтерской деятельности и подготовка нефинансовой отчетности. У консультантов вне зависимости от области консультирования отсутствует «широкая» осведомленность о КСО и устойчивом развитии и соответствующие компетенции. Принципы КСО и устойчивого развития включаются в консультационные проекты только по заказу клиента. Консультированием в этой области занимаются всего несколько сотрудников. Однако существует мнение, что основанием для внедрения аспектов устойчивого развития во все консультационные проекты должно послужить соответствующее распоряжение PwCIL. Однако в ближайшее время подобное распоряжение представляется маловероятным.

Таким образом, деятельность фирмы ПвК в области КСО на российском рынке выстроена согласно триединому подходу к КСО, то есть ПвК в своей деятельности стремится к экономическому развитию, социальному прогрессу и охране окружающей среды. На данный момент КСД в ПвК не имеет четко определенной направленности, компания не выделяет области своего наибольшего воздействия, конкретных представителей каждой из групп заинтересованных сторон и их специфические ожидания. Следовательно, в компании еще не был совершен переход от просто социальной деятельности к деятельности, направленной на достижение ЦУР. Согласно отчету по КСО за 2016 год деятельность компании можно назвать ответственной, если в качестве критериев взять экономическую, правовую, этическую и филантропическую ответственность. Однако в настоящее время PwC связала эти виды ответственности с ЦУР как актуальными проблемами, на решение которых должна быть направлена КСД. К примеру британская фирма глобальной сети PwC, не смотря на наличие онлайн-платформы, вместе с восьмьюдесятью другими местными организациями обратилась с открытым письмом к премьер-министру, призывая к установлению

⁴⁵ Услуги в области устойчивого развития [Электронный ресурс] // PwC в России. – Режим доступа: <https://www.pwc.ru/ru/services/audit/riskassurance/sustainability.html> (дата обращения: 29.04.2018).

приоритетов ЦУР в Великобритании и заявляя о своей приверженности к всяческому содействию⁴⁶. Следовательно, компания ПвК осуществляет свою деятельность согласно традиционной модели ведения консалтингового бизнеса, и в модели ответственной консалтинговой компании (Рисунок 2) она располагается в квадранте «ответственная консалтинговая компания 1.0».

3.2.Обоснование целесообразности ответственного консультирования

Велика вероятность того, что у самой консалтинговой компании и у ее клиентов возникнет вопрос об оправданности включения атрибута КСО и устойчивого развития в рекомендации по каждому проекту. Этот вопрос целесообразен и имеет место быть, поскольку клиенты могут не захотеть платить за то, что они считают ненужным, а у консалтинговой фирмы могут возрасти затраты в связи с подготовкой таких рекомендаций, и, соответственно, может упасть конкурентоспособность.

Такая ситуация может быть объяснена с позиции «win-win». Данный подход учитывает преимущества бизнеса и общества. Однако, исходя из специфики консалтингового бизнеса, влияние консалтинга на общество происходит опосредовано через выполнение фирмами-клиентами данных им рекомендаций. Поэтому представляется возможным построить следующую модель влияния рекомендаций консалтинговых компаний на общество (Рисунок 3), основываясь на вышепредставленных моделях ответственной консалтинговой компании 1.0 и 2.0. В первом случае, когда компания является «ответственной консалтинговой компанией 1.0» возможно два варианта развития событий:

1. Клиент покупает у компании услуги, соответственно, оба, консалтинговая компания и клиент, находятся в позиции win. Однако купленные услуги (т.е. рекомендации) не включают в себя атрибут КСО и устойчивого развития, принципы устойчивости не интегрированы во все операции клиента, поэтому в долгосрочной перспективе общество окажется в позиции lose.
2. Клиент не покупает у компании услуги, соответственно, компания, клиент и общество оказываются в позиции lose.

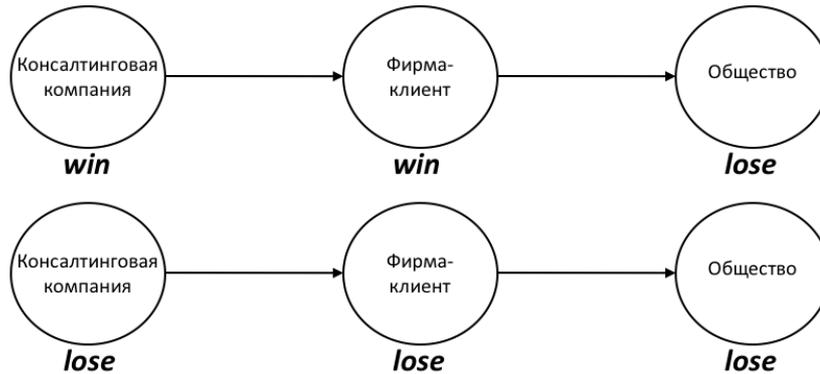
Во втором случае, когда компания является «ответственной консалтинговой компанией 2.0» возможно также два варианта развития событий:

1. Клиент покупает у компании услуги, причем рекомендации включают в себя атрибут КСО и устойчивого развития, а принципы устойчивости интегрированы во все операции клиента. Таким образом каждая из трех сторон находится в позиции win.

⁴⁶ The Sustainable Development Goals [Электронный ресурс] PwC UK – Building relationships, creating value // <https://www.pwc.co.uk/who-we-are/corporate-sustainability/sustainable-development-goals.html> (дата обращения: 30.04.2018).

2. Клиент не покупает у компании услуги по причине возросшей стоимости, соответственно, компания, клиент и общество оказываются в позиции lose.

Консультирование 1.0



Консультирование 2.0

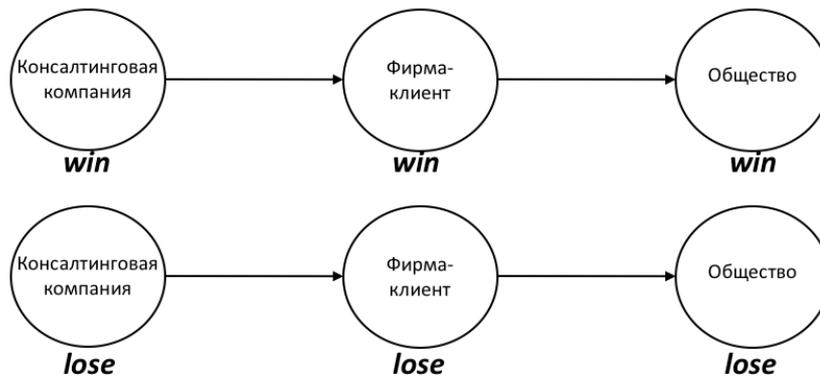


Рис. 3 Модель влияния рекомендаций консалтинговых компаний на общество

Источник: составлено автором

Все хотят победить, но действительно ли это возможно в такой конкурентной среде, как бизнес? Сегодня в условиях быстроизменяющейся среды, стремясь максимизировать прибыль, компании забывают основы бизнеса, такие как готовность помочь, справедливость, правильность и профессионализм. По-видимому, люди делают вещи, только потому что другие делают это. Многие бизнесмены приняли истинное убеждение, что если компания делает «что-то», что увеличивает ее прибыль, другие предприятия, работающие в этой же области, должны сделать то же самое, чтобы не потерять свою прибыль, даже если это «что-то» явно неправильно. Успех в бизнесе приходит только в том случае, если компания пользуется беспроигрышным подходом (win-win approach), и все стороны выигрывают от их взаимного сотрудничества и партнерства. Для продолжения партнерства бизнес должен быть основан на принципах «win-win». Идея беспроигрышного подхода к любому виду бизнеса заключается в том, что ни одна из сторон в деловых отношениях не получает выгоду от потерь, понесенных любой другой стороной. На практике все стороны работают вместе над улучшением процессов и эффективности, которые затем разделяются и используются

для извлечения выгоды не только одной стороной, но и всеми из них. Компания может преуспеть в бизнесе, если выберет беспроигрышный подход, и все стороны выиграют от их взаимного сотрудничества и партнерства. При правильном использовании принципы беспроигрышного подхода ведут к обмену информацией, эффективной командной работе, ясным ожиданиям, открытости и доверию. В конечном итоге возникает ситуация «win-win-win», которая принесет пользу не только партнерам, но и их клиентам.

Каждое партнерство должно выйти за рамки официальных границ подписанного контракта с готовностью делать больше, чем первоначально планировалось. Партнерам следует пропагандировать философию, что отношения не были разработаны для какой-либо одной цели, а для долгосрочной перспективы. Это может означать, что инвестиции не сразу окупятся для организации. Хорошие отношения в бизнесе не происходят просто так. Они являются результатом честности, целостности, уважения, приверженности, доверия, уверенности и открытости. В любых здоровых отношениях партнеры создают среду, которая поощряет постоянное совершенствование, принятие риска, долгосрочную перспективу и, конечно же, взаимовыгодные отношения. Очевидно, что чем сильнее эти атрибуты, тем более устойчивыми становятся партнерские отношения.

Поэтому должна видоизменится роль консалтинга как индустрии (т.е. признание факта влияния консалтинговых компаний на повышение ответственности бизнеса), так как ситуации «win-win-win» с точки зрения устойчивого развития будет подразумевать некие внутриотраслевые договоренности, либо изменения в методах законодательного регулирования. Должно быть расширено поле консалтинга через консультирование в сфере КСО и устойчивого развития, потому что ЦУР в широком смысле означают, что выйти из ситуаций «win-win-lose» и «lose-lose-lose» можно за счет внутриотраслевого взаимодействия. Речь идет не о бизнесе, реализующем ЦУР, речь идет о бизнесе, имеющем стратегию, которая на отраслевом уровне является согласованной с отраслевыми целями и амбициями. Учитывая, что отрасль сосредоточена на ограниченном числе ЦУР, то есть ли возможность для отраслевых ассоциаций поддерживать своих членов, создавать передовую практику и делиться знаниями? Ответом является достижение на отраслевом уровне договоренностей между консалтинговыми компаниями России на предмет включения атрибута КСО и устойчивого развития во все консалтинговые проекты.

В настоящее время в России существует более десятка профессиональных ассоциаций консультантов⁴⁷. Однако на данный момент ни одна из них не проводит систематизацию подходов и методов консультирования в России с точки зрения корпоративной социальной деятельности и устойчивого развития.

Таким образом, целесообразность включения атрибута КСО и устойчивого развития объясняется тем, что его отсутствие – это не только потеря прибыли и конкурентоспособности для консалтинговой компании, но и потеря для общества в целом. Однако если будут сформированы единые стандарты консультирования путем создания внутриотраслевых договоренностей, необходимость объяснения как самим консалтинговым компаниям, так и фирмам-клиента рациональность услуг, предоставляемых «ответственной консалтинговой компанией 2.0», исчезнет. Необходим выход за рамки существующих законов и неправовых норм, чтобы адаптировать правила игры к новой реальности. Присоединение к Целям устойчивого развития Организации Объединенных Наций можно справедливо рассматривать как акт нормотворчества на внутриотраслевом уровне.

3.3. Выработка рекомендаций для компании ПрайсветерхаусКуперс

Так как ПвК является частью глобальной сети фирм, то в России компания следует единым для всех компаний сети стандартам качества и правилам ведения бизнеса. Поэтому деятельность компании ПвК должна быть согласована в частности и с целью PwC, в которую входит помощь в решении важных проблем. В настоящее время PwC в перечень таких проблем включает проблемы, решение которых воплощено в ЦУР. Поэтому, в первую очередь, ПвК рекомендуется в качестве вектора своей корпоративной социальной деятельности выбрать достижение ЦУР, тем более что в данный момент у компании имеется большой набор программ и инициатив в сфере социальной ответственности. Принято думать, что только правительства 193 стран должны работать на достижение Целей, только потому что они ратифицировали их. Но достижение целей окажет влияние на бизнес – правительства будут внедрять новую политику, меры регулирования, системы стимулирования и налоги, чтобы побуждать организации к новым моделям поведения. Поэтому высоки ожидания, что бизнес будет играть ключевую роль в содействии достижению Целей. Компании ПвК следует воспользоваться онлайн-платформой глобальной сети PwC для определения Целей, релевантных индустрии и географическому положению. Так, компания оперирует в индустрии финансовых услуг, поэтому соответствующими Целями являются:

⁴⁷ Интеграционные процессы на рынке консультационных услуг [Электронный ресурс] // Корпоративный менеджмент: финансы, бизнес-планы, управление компанией. – Режим доступа: <https://www.cfin.ru/consulting/integration.shtml> (дата обращения: 30.04.2018).

- Цель 4: Качественное образование;
- Цель 5: Гендерное равенство;
- Цель 8: Достойная работа и экономический рост;
- Цель 9: Индустриализация, инновации и инфраструктура;
- Цель 13: Борьба с изменением климата⁴⁸.

Приоритетными Целями в России являются:

- Цель 3: Хорошее здоровье и благополучие;
- Цель 5: Гендерное равенство;
- Цель 7: Недорогостоящая и чистая энергия;
- Цель 8: Достойная работа и экономический рост;
- Цель 14: Сохранение морских экосистем⁴⁹.

Следовательно, рекомендации по совершенствованию принципов КСО компании ПвК заключаются в том, что компании следует, в первую очередь, сконцентрировать социальную деятельность на Цели 5 и Цели 8, так как они соответствуют и индустрии и географическому положению, а также на Цели 4, потому что деятельность компании напрямую связана со уровнем квалифицированной подготовки кадров. Эти цели имеют высокий приоритет для компании. Целями средней значимости являются Цель 3 (т.к., чтобы клиенты были удовлетворены, необходимо, чтобы сотрудники были мотивированы прилагать все усилия и находились в хорошем здравии; таким образом, здоровье и благополучие имеют решающее значение для сотрудников) и Цель 7 (хотя энергетический «след» ПвК ограничен, компания использует свои навыки и операции для ускорения перехода к чистой энергии, особенно, поскольку это является высокоприоритетной целью для России). Целями низкой приоритетности являются Цель 9 (как для профессиональной сервисной фирмы, основанной на работе с людьми цель менее актуальна для бизнес-операций ПвК, хотя некоторые проекты клиентов могут внести позитивный вклад), Цель 13 (меры, связанные с изменением климата, являются приоритетными для России, а самое большое воздействие бизнеса ПвК на окружающую среду – это парниковые газы; поэтому сокращение парниковых выбросов стало центральным элементом стратегии ПвК по устойчивости) и Цель 14 (бизнес ПвК напрямую не связан с океанами и морскими ресурсами, но так как данная цель является

⁴⁸ SDG Selector [Электронный ресурс] // SDG Selector. – Режим доступа: <https://dm.pwc.com/SDGSelector/> (дата обращения: 27.04.2018).

⁴⁹ Там же

для России приоритетом, ПwК вносит свой вклад через сокращение потребления воды, пластика и волонтерство). Таким образом, компания ПwК свяжет свою стратегию не только с глобальной стратегией, но и с глобальными приоритетами.

Для того, чтобы компания ПwК не потеряла свои конкурентные преимущества в современной среде ведения бизнеса, ей следует произвести совершенствования своего основного процесса – оказание услуги консультирование. То есть ПwК должна в более полной мере следовать практикам консультирования, единым для все фирм сети PwC. В рамках этого компании следует совершить переход к «ответственной консалтинговой компании 2.0». Компании необходимо ориентироваться на принципы КСО и устойчивого развития в качестве атрибута при подготовке рекомендаций клиентам. Поэтому компании ПwК рекомендуется провести профессиональное обучение всех консультантов вне зависимости от области консультирования для развития «широкой» осведомленности о принципах КСО и устойчивого развития и развития соответствующих навыков и компетенций для того, чтобы они обладали умением учитывать принципы КСО и устойчивого развития при разработке всех рекомендаций и интегрировать их в основную бизнес-стратегию клиента.

Для проведения профессионального обучения была разработана программа учебной дисциплины «Ответственное консультирование» (см. Приложение 1). Она ориентирована на консультантов, которые не специализируются в области КСО, т.е. осуществляют консультирование 1.0. Программа направлена на развитие знаний, навыков и умений консультантов для предоставления услуги консультирования 2.0. Стоимость программы обучения составляет 12000000 руб. (см. Приложение 2), и рассчитана исходя из того, что данное обучение будет проведено во всех городах России, где ПwК имеет региональные офисы (Москва, Санкт-Петербург, Казань, Екатеринбург, Новосибирск, Уфа, Краснодар, Воронеж, Ростов-на-Дону, Владикавказ)⁵⁰. Занятия будут проходить 3 дня по 8 часов из расчета общей трудоемкости программы в 24 академических часа в группах по 30 человек, так как с точки зрения проведения интенсивной групповой работы группа в 30 человек является наиболее оптимальной для усвоения материала. Данное профессиональное обучение предлагается проводить в рамках существующей программы повышения квалификации для сотрудников, предоставляющих консультационные услуги, Университет консультантов (Advisory University).

⁵⁰ Офисы PwC в России [Электронный ресурс] // PwC в России. – Режим доступа: <https://www.pwc.ru/ru/about/offices.html> (дата обращения: 11.05.2018).

Заключение

В работе были рассмотрены и систематизированы основные подходы к определению корпоративной социальной ответственности и корпоративной социальной деятельности. Так, согласно А. Кэрроллу, КСО представляет собой многоуровневую ответственность, которую можно представить в виде пирамиды, состоящей из экономической, правовой, этической и филантропической или дискреционной ответственности. Модель КСД, предложенная Дж. Вуд, включает в себя принципы КСД, процессы и результаты. Кроме того, была изучена важность КСО и активного взаимодействия с заинтересованными для бизнеса с экономической точки зрения, а также для достижения устойчивого развития. Далее в качестве инструмента оценки эффектов КСД были рассмотрены основные мировые стандарты составления нефинансовой отчетности.

Также было заключено, что КСД положительно влияет на основную деятельность компании, конкурентоспособность и устойчивость при условии реализации стратегического подхода к КСО. КСД не только дополняет основную деятельность компании, но и должна быть интегрирована во все бизнес-процессы, а управление КСД, в свою очередь, в систему корпоративного управления. Принципы КСО, лежащие в основе модели КСД, становятся фактором формирования устойчивых конкурентных преимуществ компании. Таким образом адресатами КСД являются многочисленные заинтересованные стороны фирмы, а основной задачей – удовлетворение их специфических запросов. Одним из самых актуальных вопросов сегодняшнего дня являются проблемы, с которыми сталкивается человечество и которые зафиксированы в Целях устойчивого развития ООН. Они должны восприниматься как ориентиры, к которым следует стремиться фирмам.

Поэтому, чтобы не потерять свое конкурентное преимущество, консалтинговая компания должна не только основывать собственную деятельность на принципах КСО, но и оказывать услуги, строящиеся на базе устойчивого развития, тем самым повышая ответственность бизнеса.

Было выявлено, что, исходя из специфики консалтинга, совершенствование системы КСД консалтинговой компании должно происходить по двум направлениям: (1) консалтинговая компания должна сама развиваться как ответственная, т.е. совершенствовать принципы КСО, лежащие в основе ее деятельности, соответствующие процессы и результаты; (2) весь процесс консультирования должен развиваться как ответственный. Вследствие этого, было дано определение ответственного консультирования как консультирования, осуществляемого ответственной консалтинговой компанией и ориентированного на принципы КСО и устойчивого развития в качестве атрибута при подготовке рекомендаций клиентам.

Все совершенствование системы КСД должно происходить в контексте актуальных изменений в условиях среды ведения бизнеса, т.е. в рамках триединого подхода к трактовке КСО – устойчивого развития. На сегодняшний день достижение устойчивого (экономического, социального и экологического) развития подразумевает достижение семнадцати Целей устойчивого развития ООН. Выполнение этого предотвратит потерю консалтинговой компанией ее конкурентного преимущества.

В рамках первого направления консалтинговая компания должна выстраивать свою деятельность в соответствии с ЦУР и верно идентифицировать заинтересованные стороны и их специфические ожидания, так как многие из ее заинтересованных сторон являются ее потенциальными клиентами. Стейкхолдеры будут оценивать консалтинговую компанию с позиции уровня ответственности ее практик во взаимоотношениях с ними. Еще одним из инструментов оценки является нефинансовая отчетность, точнее ее полнота и прозрачность. Для более полного отражения результатов деятельности консалтинговым компаниям следует совершить переход к интегрированной отчетности.

В рамках второго направления консалтингу следует понимать, что своей деятельностью они оказывают не только прямое, но и опосредованное воздействие на общество, т.е. через рекомендации своим клиентам. Речь идет о том, что консалтинг способен поддерживать развитие бизнеса как ответственного, способного развиваться в условиях современных глобальных вызовов. Поэтому, делается акцент на том, что все консультирование консалтинговой компании становится ответственным в том случае, когда она не только понимает принципы КСО и устойчивого развития, выстраивает свои собственные процессы на основе этих принципов и демонстрирует результаты своей КСД «на выходе» через различного рода отчетность, но и включает принципы КСО и устойчивого развития как атрибута во все свои рекомендации фирмам-клиентам, тем самым повышая ответственность бизнеса.

Таким образом, была разработана модель ответственной консалтинговой компании, согласно которой, консультирование станет ответственным тогда, когда компания станет «ответственной консалтинговой компанией 2.0». Это, в свою очередь, подразумевает, что все консультанты вне зависимости от сферы консультирования осведомлены о принципах и важности КСО / устойчивого развития, а соответствующие элементы и показатели обязательны к использованию в консультационных проектах; принципы КСО / устойчивого развития учитываются при разработке всех рекомендаций клиентам и интегрируются в основную бизнес-стратегию. Это означает «широкую» осведомленность консультантов и наличие соответствующих компетенций.

Вследствие этого была выявлена необходимость изменения стандартов консультационных проектов с внедрением элементов и показателей КСО и устойчивого развития. Для

этого все консультанты в фирме вне зависимости от области консультирования (финансы, информационные технологии, управление человеческими ресурсами и т.д.) должны обладать соответствующими знаниями в сфере КСО, которые могут быть получены посредством организационного обучения и специальной подготовки по КСО. Таким образом, в консалтинговых компаниях должна происходить профессионализация КСО через создание систем профессиональной подготовки, переподготовки и сертификации специалистов в области КСО; создание различного рода образовательных программ, направленных на подготовку специалистов по управлению КСД; изменение организационной структуры для более эффективного управления КСД. Более того, была обоснована важность и необходимость ориентации на принципы КСО и устойчивого развития в качестве атрибута при подготовке рекомендаций с позиции концепции win-win. Согласно отраслевой специфике концепция потерпела изменения, выражающиеся в добавлении третьего компонента. Целесообразность ответственного консультирования заключается в том, что его отсутствие не только затрудняет достижение ЦУР ООН, но, более того, способствует превращению бизнеса в фактор, непосредственно противодействующий этому достижению. Поэтому стандарты консультирования должны видоизменяться не только в пределах отдельно взятой компании, но и на уровне отраслевых договоренностей. Таким образом исчезнет необходимость объяснения клиентам важности быть устойчивой фирмой.

Сравнительный анализ КСД РwС в мире и России показал, что на глобальном уровне компания уже совершила переход к актуальной модели консультирования. Однако российской фирме ПwК глобальной сети еще предстоит сделать это. Анализ РwС показал, что компания основывает свою КСД на устойчивости и ЦУР, поэтому рекомендации, изложенные в данной работе направлены на выстраивание деятельности ПwК на основе ЦУР ООН и достижения позиции «ответственная консалтинговая компания 2.0». Рекомендации включают в себя приоритизацию ЦУР в соответствии с отраслью и актуальными проблемами для России, а также проведение профессионального обучения.

Список использованной литературы

1. Глобальный договор ООН | 10 принципов глобального договора [Электронный ресурс] // Глобальный договор ООН. – Режим доступа: <http://www.globalcompact.ru/10-principov.html> (дата обращения: 03.03.2018).
2. Интеграционные процессы на рынке консультационных услуг [Электронный ресурс] // Корпоративный менеджмент: финансы, бизнес-планы, управление компаний. – Режим доступа: <https://www.cfin.ru/consulting/integration.shtml> (дата обращения: 30.04.2018).
3. Курс на ответственное лидерство. Отчет от корпоративной ответственности PwC в России за 2016 год [Электронный ресурс] // PwC в России. – Режим доступа: <https://www.pwc.ru/corporate-responsibility/cr-report-2017-rus.pdf> (дата обращения: 29.04.2018).
4. ООН и устойчивое развитие [Электронный ресурс] // Организация Объединенных Наций. – Режим доступа: <http://www.un.org/ru/sections/general/un-and-sustainability/index.html> (дата обращения: 04.02.2018).
5. Офисы PwC в России [Электронный ресурс] // PwC в России. – Режим доступа: <https://www.pwc.ru/ru/about/offices.html> (дата обращения: 11.05.2018).
6. Повестка дня в области устойчивого развития [Электронный ресурс] // Устойчивое развитие. – Режим доступа: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/about/development-agenda/> (дата обращения: 04.03.2018).
7. Руководство по отчетности в области устойчивого развития G4 [Электронный ресурс] // Global Reporting Initiative. – Режим доступа: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Russian-G4-Part-One.pdf> (дата обращения: 05.03.2018).
8. Содействие устойчивому развитию [Электронный ресурс] // Организация Объединенных Наций. – Режим доступа: <http://www.un.org/ru/sections/what-we-do/promote-sustainable-development/> (дата обращения: 26.04.2018).
9. Услуги в области устойчивого развития [Электронный ресурс] // PwC в России. – Режим доступа: <https://www.pwc.ru/ru/services/audit/riskassurance/sustainability.html> (дата обращения: 29.04.2018).
10. Устойчивое развитие: как победить бедность и сохранить природные ресурсы [Электронный ресурс] // ПостНаука. – Режим доступа: <https://postnauka.ru/faq/72761> (дата обращения: 26.04.2018).

11. A New Era of Sustainability – UN Global Compact-Accenture CEO Study 2010 [Электронный ресурс] // UN Global Compact. – Режим доступа: https://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/UNGC_Accenture_CEO_Study_2010.pdf (дата обращения 04.03.2018).
12. Assurance & reporting [Электронный ресурс] // PwC: Building relationships, creating value. – Режим доступа: <https://www.pwc.com/gx/en/services/sustainability/assurance-verification-reporting.html> (дата обращения: 28.04.2018).
13. Barney, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage / J. B. Barney // *Journal of Management*. – 1991. – Vol. 17, N. 1. – P. 99–120.
14. Bendheim, C. L. Determining best practice in corporate- stakeholder relations using data envelopment analysis / C. L. Bendheim, S. A. Waddock, S. B. Graves // *Business & Society*. – 1998. – Vol. 37, N. 3. – P. 306-339.
15. Building trust. PwC’s Global Human Rights Statement [Электронный ресурс] // PwC: Building relationships, creating value. – Режим доступа: <https://www.pwc.com/gx/en/about-pwc/pwc-human-rights-statement.pdf> (дата обращения: 25.04.2018).
16. Burke, L. How Corporate Social Responsibility Pays off / L. Burke, J. Logsdon // *Long Range Planning*. – 1996. – Vol. 24, N. 4. – P. 495-502.
17. Carroll, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate social performance / A. B. Carroll // *Academy of Management Review*. – 1979. – Vol. 4, N. 4. – P. 497-505.
18. Cheney, G. The new handbook of organisational communication: advances in theory, research and methods / G. Cheney, L. Christensen – Thousand Oaks : Sage Publications, 2001. – 944 p.
19. Clarkson, B. A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance / B. Clarkson // *Academy of Management Review*. – 1995. – Vol. 20, N. 1. – P. 92-117.
20. Contesting the Value of «Creating Shared Value» / A. Crane et al. // *California Management Review*. – 2014. Vol. 56, N. 2. – P. 130-149.
21. Corporate Social Responsibility: Meeting Changing Expectations / World Business Council for Sustainable Development. – New York. : World Business Council for Sustainable Development, 1999. – 30 p.
22. Corporations, stakeholders and sustainable development: a theoretical exploration of business-society relations / R. Steurer et al. / *Journal of Business Ethics*. – 2005. – Vol. 61, N. 3. – P. 263-281.

23. Dahlsrud, A. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions / A. Dahlsrud // *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. – 2006. – Vol. 15, N. 1. – P. 1-13.
24. Defining Management Consultancy [Электронный ресурс] // *Distance Learning Qualifications for Managers, Coaches & Consultants*. – Режим доступа: http://www.exponentialtraining.com/Downloads/Resources/Example%20Module%20%20CMCE/page_08.htm (дата обращения: 06.03.2018).
25. De Wit, B. *Strategy synthesis: resolving strategy paradoxes to create competitive advantage* / B. De Wit, R. Meyer. – 2nd ed. – London : Thomson, 2004. – 490 p.
26. Donaldson, T. The stakeholder theory of the corporate concepts, evidence and implications / T. Donaldson, L. Preston // *Academy of Management Review*. – 1995. – Vol. 20, N. 1. – P. 65-91.
27. Driscoll, C. The primordial stakeholder: advancing the conceptual consideration of stakeholder status for the natural environment / C. Driscoll, M. Starik // *Journal of Business Ethics*. – 2004. – Vol. 49, N. 1. – P. 55-73.
28. Dyer, J. H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage / J. H. Dyer, H. Singh // *Academy of Management Review*. – 1998. – Vol. 23, N. 4. – P. 660-679.
29. Elkington, J. *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business* / J. Elkington. – Oxford : Capstone Publishing, 1997. – 424 p.
30. Fernandez-Young, A. *The UK Corporate Social Responsibility Consultancy Industry: A Phenomenological Approach* / A. Fernandez-Young, J. Moon, R. Young. – Nottingham, UK : International Centre for Corporate Social Responsibility, 2003. – 44 p.
31. Foster, D. Stakeholder relationships: the dialogue of engagement / D. Foster, J. Jonker // *Corporate Governance*. – 2005. – Vol 5, N. 5. – P. 51-57.
32. Freeman, R. E. *Strategic management: a stakeholder approach* / R. E. Freeman. – Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1984. – 292 p.
33. Freeman, R. E. A stakeholder approach to strategic management / R. E. Freeman, J. McVea // *The Blackwell handbook of strategic management* / ed. by M. A. Hitt, R. E. Freeman, J. S. Harrison. – Oxford, 2001. – P. 189-207.
34. Frooman, J. Stakeholder influence strategies / J. Frooman // *Academy of Management Review*. – 1999. – Vol. 24, N. 2. – P. 191-205.
35. Global Tax: Tax & the regulatory environment: PwC [Электронный ресурс] // PwC: *Building relationships, creating value*. – Режим доступа: <https://www.pwc.com/gx/en/services/sustainability/environmental-taxes-regulations.html>

- (дата обращения: 28.04.2018).
36. Global Third Party Code of Conduct [Электронный ресурс] // PwC: Building relationships, creating value. – Режим доступа: <https://www.pwc.com/gx/en/about-pwc/assets/3rd-party-code-of-conduct.pdf> (дата обращения: 25.04.2018).
 37. Governance, risk and compliance – Sustainability [Электронный ресурс] // PwC: Building relationships, creating value. – Режим доступа: <https://www.pwc.com/gx/en/services/sustainability/compliance-risk-governance.html> (дата обращения: 28.04.2018).
 38. Greiner, L. Consulting to Management / L. Greiner, R. Metzger. – New Jersey : Prentice-Hall, 1983. – 336 p.
 39. Hall, J. The challenge of innovating for sustainable development / J. Hall, H. Vredenburg // MIT Sloan Management Review. – 2003. – Vol. 45, N. 1. – P. 61-68.
 40. Harrison, J. Managing and partnering with external stakeholders / J. Harrison, C. St John // Academy of Management Executive. – 1996. – Vol. 10, N. 2. – P. 46-60.
 41. Hart, S. Creating sustainable value / S. Hart, M. Milstein // Academy of Management Executive. – 2003. – Vol. 17, N. 2. – P. 56-67.
 42. Hawken, P. The Ecology of Commerce: A Declaration of Sustainability / P. Hawken. – New York : HarperCollins Publisher, 1993. – 256 p.
 43. HeForShe [Электронный ресурс] // PwC: Building relationships, creating value. – Режим доступа: <https://heforshe.pwc.com/news> (дата обращения: 25.04.2018).
 44. Hill, C. W. L. Stakeholder-agency theory / C. W. L. Hill, T. M. Jones // Journal of Management Studies. – 1992. – Vol. 29, N. 2. – P. 131-154.
 45. Hillman, A. J. Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line? / A. J. Hillman, G. D. Keim // Strategic Management Journal. – 2001. – Vol. 22, N. 2. – P. 125-139.
 46. Integrated reporting. Evaluating value [Электронный ресурс] // Advisory, Assurance, Tax, Transaction Services – EY – Global. – Режим доступа: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Integrated-reporting/\\$FILE/EY-Integrated-reporting.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Integrated-reporting/$FILE/EY-Integrated-reporting.pdf) (дата обращения: 05.03.2018).
 47. Living on our Purpose and Values. PwC's Code of Conduct [Электронный ресурс] // PwC: Building relationships, creating value. – Режим доступа: <https://www.pwc.com/gx/en/ethics-business-conduct/pdf/living-our-purpose-and-values-pwc-code-of-conduct-2017.pdf> (дата обращения: 25.04.2018).
 48. Lozano, J. M. Towards the relational corporation: from managing stakeholder relationships to building stakeholder relationships (waiting for Copernicus) / J. M. Lozano // Corporate Governance. – 2005. – Vol. 5, N. 2. – P. 60-77.

49. Madsen, H. Integrating environmental and stakeholder management / H. Madsen, J. Ulhoi // *Business, Strategy and the Environment*. – 2001. – Vol. 10, N. 2. – P. 77-88.
50. Make it your business: Engaging with the Sustainable Development Goals [Электронный ресурс] // PwC: Building relationships, creating value. – Режим доступа: https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/SDG/SDG%20Research_FINAL.pdf (дата обращения: 28.04.2018).
51. McWilliams, A. Corporate social responsibility: international perspectives / A. McWilliams, D. Siegel, P. M. Wright // *Journal of Business Strategies* – 2006. – Vol. 23, N. 3. – P. 1-7.
52. Measuring and managing total impact: A new language for business decisions [Электронный ресурс] // PwC: Building relationships, creating value. – Режим доступа: <https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/publications/total-impact-measurement-management/assets/pwc-timm-report.pdf> (дата обращения: 28.04.2018).
53. Mitchell, R. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts / R. Mitchell, B. Agle, D. Wood // *Academy of Management Review*. – 1997. – Vol. 22, N. 4. P. 853-886.
54. Navigating the SDGs: a business guide to engaging with the UN Global Goals [Электронный ресурс] // PwC: Building relationships, creating value. – Режим доступа: <https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/publications/PwC-sdg-guide.pdf> (дата обращения: 28.04.2018).
55. *Our common future* / World Commission on Environment and Development. – Oxford. : Oxford University Press, 1987. – 383 p.
56. Our purpose and values: About us: PwC [Электронный ресурс] // PwC: Building relationships, creating value. – Режим доступа: <https://www.pwc.com/gx/en/about/purpose-and-values.html.html> (дата обращения: 25.04.2018).
57. Policy and economics – Sustainability [Электронный ресурс] // PwC: Building relationships, creating value. – Режим доступа: <https://www.pwc.com/gx/en/services/sustainability/climate-change-policy.html> (дата обращения: 28.04.2018).
58. Porter, M. E. *Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* / M. E. Porter. – New York : Free Press, 1980. – 432 p.
59. Porter, M. E. *Creating Shared Value* / M. E. Porter, M. Kramer // *Harvard Business Review*. – 2011. – Vol. 89, N. 1-2. – P. 62-77.
60. Porter, M. E. *Strategy & society—the link between competitive advantage and corporate social responsibility* / M. E. Porter, M. Kramer // *Harvard Business Review*. – 2006. – Vol. 84, N. 12. – P. 78-97.

61. Post J. E. Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth / J. E. Post, L. E. Preston, S. Sachs. – Stanford : Stanford University Press, 2002. – 376 p.
62. Preston, L. E. Private Management and Public Policy: The Principle of Public Responsibility / L. E. Preston, J. E. Post. – Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1975. – 192 p.
63. PwC – Communication on Progress 2017 | UN Global Compact [Электронный ресурс] // UN Global Compact. – Режим доступа: https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop_2018/461318/original/PwC_Communication_On_Progress_Summary_2017.pdf?1519730913 (дата обращения: 25.04.2018).
64. PwC's Global Annual Review 2017 [Электронный ресурс] // PwC: Building relationships, creating value. – Режим доступа: <https://www.pwc.com/gx/en/about/global-annual-review-2017.html> (дата обращения: 26.04.2018).
65. Responsible business: Global Annual Review 2017: PwC [Электронный ресурс] // PwC: Building relationships, creating value. – Режим доступа: <https://www.pwc.com/gx/en/about/global-annual-review-2017/how-we-are-doing/societal-impact/responsible-business.html> (дата обращения: 26.04.2018).
66. SDG Selector [Электронный ресурс] // SDG Selector. – Режим доступа: <https://dm.pwc.com/SDGSelector/> (дата обращения: 27.04.2018).
67. Slaper, T. F. The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work? [Электронный ресурс] / T. F. Slaper, T. J. Hall // Indiana Business Review. – 2011. – Vol. 86, N. 1. – Режим доступа: <http://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/article2.html> (дата обращения: 04.02.2018).
68. Smith, N. C. «Beyond the Win-Win» Creating Shared Value Requires Ethical Frameworks / N. C. Smith, G. de los Reyes, Jr, M. Scholz // California Management Review. – 2017. Vol. 59, N. 2. – P. 142-167.
69. Starik, M. The Toronto conference: reflections on stakeholder theory / M. Starik // Business and Society. – 1994. – Vol. 33, N. 1. – P. 89-95.
70. Sustainability Pyramid [Электронный ресурс] // EcoSTEPS – Sustainability Partner. – Режим доступа: <http://www.ecosteps.com.au/content.asp?id=74> (дата обращения: 24.03.2018).
71. Stakeholder engagement: How we engage [Электронный ресурс] // PwC: Building relationships, creating value. – Режим доступа: <https://www.pwc.com/gx/en/corporate-responsibility/assets/stakeholder-engagement.pdf> (дата обращения: 27.04.2018).

72. Supply chain and operations – Sustainability [Электронный ресурс] // PwC: Building relationships, creating value. – Режим доступа: <https://www.pwc.com/gx/en/services/sustainability/responsible-supply-chain.html> (дата обращения: 28.04.2018).
73. Sustainability, corporate responsibility, and strategic planning: PwC [Электронный ресурс] // PwC: Building relationships, creating value. – Режим доступа: <https://www.pwc.com/gx/en/services/sustainability/responsible-corporate-strategy.html> (дата обращения: 28.04.2018).
74. Sustainable Development Goals – how will they impact your business?: Sustainability: Services: PwC [Электронный ресурс] // PwC: Building relationships, creating value. – Режим доступа: <https://www.pwc.com/gx/en/services/sustainability/sustainable-development-goals.html> (дата обращения: 28.04.2018).
75. The A to Z of Corporate Social Responsibility: a Complete Reference Guide to Concepts, Codes and Organisations / W. Visser et al. – Chichester, England : Wiley, 2007. – 576 p.
76. The Sustainable Development Goals [Электронный ресурс] PwC UK – Building relationships, creating value // <https://www.pwc.co.uk/who-we-are/corporate-sustainability/sustainable-development-goals.html> (дата обращения: 30.04.2018).
77. Total Impact Measurement and Management: Sustainability: PwC [Электронный ресурс] // PwC: Building relationships, creating value. – Режим доступа: <https://www.pwc.com/gx/en/services/sustainability/publications/total-impact-measurement-management.html> (дата обращения: 28.04.2018).
78. Unfolding stakeholder thinking: theory, responsibility and engagement / J. Andriof et al. – Sheffield, England : Greenleaf Publishing, 2002. – 320 p.
79. Van Marrewijk, M. Concepts and definitions of CSR and corporate, sustainability / M. Van Marrewijk // *Journal of Business Ethics*. – 2003. – Vol. 44, N. 2-3. – P. 95-105.
80. Waddock, S. The corporate social performance–financial performance link / S. Waddock, S. B. Graves // *Strategic Management Journal*. – 1997. – Vol. 18, N. 4. – P. 303–319.
81. Waddock, S. Integrity and mindfulness: foundations of corporate citizenship / S. Waddock // *Perspectives on corporate citizenship* / ed. by J. Andriof and M. McIntosh. – Sheffield, 2001. – P. 25–38.
82. What is CSR and how does it benefit business? [Электронный ресурс] // Model of Success & Sustainability. – Режим доступа: http://www.moss.org.au/MC_WhatisCSR (дата обращения: 07.02.2018).
83. Why should Sustainable Development Goals be part of every business plan? [Электронный ресурс] // Advisory, Assurance, Tax, Transaction Services – EY – Global. – Режим

доступа: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-why-should-sustainable-development-goals/\\$FILE/ey-sustainable-development-goals.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-why-should-sustainable-development-goals/$FILE/ey-sustainable-development-goals.pdf) (дата обращения: 04.03.2018).

84. Wood, D. Corporate Social Performance Revisited / D. Wood // *Academy of Management Review*. – 1991. – Vol. 16, N. 4. – P. 691-718.
85. Wood, D. Stakeholder Mismatching: A Theoretical Problem in Empirical Research on Corporate Social Performance / D. Wood, R. Jones // *International Journal of Organizational Analysis*. – 1995. – Vol. 3, N. 3. – P. 229-267.
86. 2030 Purpose: Good business and better future [Электронный ресурс] // Deloitte | Audit, Consulting, Financial, Risk Management, Tax Services. – Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-2030-purpose-report.pdf> (дата обращения: 05.03.2018).

Приложения

Приложение 1. Рабочая программа учебной дисциплины «Ответственное консультирование».

Раздел 1. Характеристики учебных занятий

1.1. Цели и задачи изучения дисциплины

Цель курса: освоение основ теории и практики ответственного консультирования.

Задачи курса:

- формирование системы знаний о корпоративной социальной деятельности;
- развитие базовых навыков и умений ответственного консультирования.

1.2. Перечень результатов обучения (learning outcomes)

Знания:

1. концепции корпоративной социальной деятельности и ее основных приложений;
2. основные направления интегрирования принципов КСО в теорию и практику стратегического управления;
3. концепция устойчивого развития в макро- и микроинтерпретациях;
4. Цели устойчивого развития ООН.

Умения и навыки:

1. идентифицировать, анализировать и ранжировать ожидания заинтересованных сторон организации с позиции концепции КСО;
2. связывать анализ ожиданий заинтересованных сторон с оценкой рисков;
3. анализировать экономические, социальные и экологические риски и возможности, связанные с реализацией ЦУР ООН;
4. разрабатывать кодексы поведения, политики и процедуры на основе анализа ожиданий заинтересованных сторон;
5. анализировать цепочку создания ценности для выбора направленности корпоративной социальной деятельности;
6. оценивать затраты на имплементацию стратегии устойчивого развития;
7. выстраивать стратегию компании на основе принципов устойчивого развития;
8. готовить соответствующие разделы нефинансовой и интегрированной отчетности.

Раздел 2. Организация, структура и содержание учебных занятий

2.1. Структура и содержание учебных занятий

Тема курса	Академические часы
<i>Тема 1. Бизнес и общество: основы взаимодействия</i> Глобальные проблемы и устойчивое развитие. Концепция «антропоцена». Цели ООН в области устойчивого развития. Социальная ответственность организаций и корпоративная социальная ответственность (КСО).	2
<i>Тема 2. Корпоративная социальная деятельность</i> Корпоративная социальная деятельность как система. Концепции корпоративного гражданства и корпоративной устойчивости/ответственности как «альтернативные» концепции. Концепция заинтересованных сторон. Модель анализа заинтересованных сторон.	2
<i>Тема 3. КСО и стратегическое управление</i> Связь КСО со стратегией. Понятие «стратегической КСО». Интерпретации КСО в рамках концепций позиционирования, ресурсной и динамических способностей. Концепция «общей ценности». Ситуации win-win и lose-win при создании «общей ценности». «Портфель» корпоративной социальной деятельности. Организационное обучение КСО.	4
<i>Тема 4. Кодификация принципов КСО в организации</i> Роль ценностей и принципов КСО в управлении корпоративной социальной деятельностью. КСО как элемент организационной культуры. Модели построения этических кодексов. Этические кодексы организаций и бизнес-ассоциаций. Глобальные этические кодексы. Особенности использования этических кодексов в российском бизнесе.	4
<i>Тема 5. Интеграция принципов КСО в основные бизнес-процессы</i> КСО в системе корпоративного управления. ИСО 26000 «Руководство по социальной ответственности» и основные темы КСО. Теория и практика ответственной реализации основных управленческих функций: управление персоналом, маркетинг, управление цепями поставок, финансовый менеджмент.	6
<i>Тема 6. Роль бизнеса в решении социальных проблем</i> Сущность и типы благотворительной деятельности. Корпоративная благотворительность. Основные формы и направления корпоративной благотворительности. Социальные инвестиции и «стратегическая» благотворительность. Основы межсекторного взаимодействия.	2
<i>Тема 7. Оценка эффектов корпоративной социальной деятельности и нефинансовая отчетность</i>	4

Результаты и эффекты корпоративной социальной деятельности. Организация и инструментарий внешней и внутренней оценки. Управление корпоративной социальной деятельностью в системе управления рисками. Корпоративная нефинансовая и интегрированная отчетность: международные стандарты. Особенности нефинансовой и интегрированной отчетности российских компаний.	
--	--

2.2. Информационное обеспечение

2.2.1. Список обязательной литературы

1. Благов Ю.Е. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции. 2014. СПб: Изд-во «Высшая школа менеджмента».
2. Доклад о социальных инвестициях в России — 2014: к созданию ценности для бизнеса и общества / Ю.Е.Благов (и др.); под общ. ред. Ю.Е.Благова, И.С.Соболева. 2014. СПб.: Авторская творческая мастерская (АТМ).
3. Все о лидерах 2017: по материалам проекта «Лидеры корпоративной благотворительности — 2017». М.: Форум Доноров, 2017.
4. Портер М., Креймер М. Капитализм для всех // Harvard Business Review Россия. 2011. Март.
5. Crane A., Palazzo G., Spence L., Matten D. Contesting the value of “Creating Shared Value” // California Management Review. 2014. Vol. 56. No. 2. P. 130–153.
6. Gjørberg, M. Measuring the immeasurable? Constructing an index of CSR practices and CSR performance in 20 countries // Scandinavian Journal of Management. 2009. Vol. 25. P. 10-22.
7. Halme M., Laurila J. Philanthropy, Integration,, or Innovation? Exploring the Financial and Social Outcomes of Different Types of Corporate Responsibility // Journal of Business Ethics. 2009. Vol. 84. # 3. P. 325-339.
8. Orsato, R. 2006. Competitive environmental strategies: When does it pay to be green? // California Management Review 48(2): 127-143.
9. de los Reyes, Jr., G., Scholz M., Smith G. Beyond the “win-win” : creating shared value requires ethical frameworks //California Management review. 2017. Vol. 59. No. 2. P. 142–167.

2.2.2. Перечень иных информационных источников

Рекомендуемые электронные ресурсы:

- Агентство социальной информации (АСИ): <http://www.soc-otvet.ru>
- Ассоциация менеджеров России (АМР): <http://www.amr.ru>

- Глобальный договор ООН: <http://www.unglobalcompact.org>
- Российский институт директоров: <http://www.rid.ru>
- Российский союз промышленников и предпринимателей: <http://www.rspp.ru>
- Фонд Институт экономики города: <http://www.urbanecomomics.ru>
- Фонд «Наше будущее»: www.nb-fund.ru
- Центр корпоративной социальной ответственности им.Прайсвотерхаус Куперс
ВШМ СПбГУ: <http://www.gsom.pu.ru/research/csr>
- Accountability: <http://www.accountability.org>
- Business in the Community (BITC): <http://www.bitc.org.uk>
- Business for Social Responsibility: <http://www.bsr.org>
- Caux Round Table (CRT): <http://www.cauxroundtable.org>
- Charities Aid Foundation Russia (CAF Россия): <http://www.cafrussia.ru>
- Corporate Citizenship Company: <http://www.corporate-citizenship.co.uk>
- Corporate Social Responsibility Europe: <http://www.csreurope.org>
- ABIS — The Academy of Business in Society: <http://www.eabis.org>
- European Business Ethics Network (EBEN): <http://www.eben-net.org>
- Global Reporting Initiative (GRI): <http://globalreporting.org>
- Globally Responsible Leadership Initiative (GRLI): <http://www.grli.org>
- Institute of Social and Ethical Accountability: <http://www.accountability.org.uk>
- London Benchmarking Group: <http://www.lbg-online.net>
- Social Investment Forum: <http://www.socialinvest.org>
- The International Business Leaders Forum (IBLF): <http://www.pwblf.org>
- The IIRC/Integrated Reporting: www.theiirc.org

Приложение 2. Предложение об оказании следующих услуг для компании Общество с ограниченной ответственностью «ПрайсвогтерхаусКуперс Консультирование».

Услуга	Полная стоимость, рублей
<p>Образовательные услуги по программе повышения квалификации «Ответственное консультирование».</p> <p>Продолжительность программы: 3 дня.</p> <p>Количество участников/место:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Москва – до 30 человек; — Санкт-Петербург – до 30 человек; — Екатеринбург – до 30 человек; — Казань – до 30 человек; — Новосибирск – до 30 человек; — Ростов-на Дону – до 30 человек; — Краснодар – до 30 человек; — Воронеж – до 30 человек; — Владикавказ – до 30 человек; — Уфа – до 30 человек. 	<p>12 000 000 руб. (400 000 руб./день)</p> <p>(десять миллионов восемьсот рублей)</p> <p>НДС не облагается.</p>