

Партнерство со стейкхолдерами: алгоритм взаимодействия

Partnership with Stakeholders: Base Building Algorithm

УДК 657.1

DOI: 10.12737/1998-0701-2019-29-33

Е.Н. Кулакова, аспирант Департамента учета, анализа и аудита Финансового университета при Правительстве Российской Федерации

E.N. Kulakova, Postgraduate Student, Department of Accounting, Financial University under the Government of the Russian Federation

Аннотация. В статье предлагается алгоритм построения базы стейкхолдеров и взаимодействия с ними. Рассматриваемая тема представляется особо актуальной ввиду скорого принятия федерального закона о публичной нефинансовой отчетности, предусматривающего раскрытие алгоритма достижения стратегических целей любой организации.

Ключевые слова: нефинансовая отчетность, цели устойчивого развития, глобальный договор, теория стейкхолдеров.

Abstract. The article proposes an algorithm for building a base of stakeholders and interaction with them. The topic under discussion seems particularly relevant in view of the imminent adoption of a federal law on public non-financial reporting, which provides for the disclosure of an algorithm for achieving the strategic goals of any organization.

Keywords: non-financial reporting, sustainable development goals, global agreement, stakeholders.

В условиях парадигмы устойчивого развития государства — члены Глобального договора¹ высказывают свое беспокойство о стабильности условий жизни будущих поколений, возможности создания прорывных технологий, внедрении инноваций, позволяющих минимизировать урон для окружающей среды в процессе осуществления хозяйственной деятельности.

Заметим, что не только забота об окружающем мире в части природы и природных ресурсов является актуальной темой для дискуссий многих исследователей, это также соблюдение прав человека, толерантность, формирование устойчивой культуры и этики в обществе посредством разработки и применения элементарных правил поведения.

Вопросы составления и публикации нефинансовых отчетов волнуют исследователей с начала прошлого века, когда основы теории разумного эгоизма породили более глубокое понимание сути взаимодействия компаний

и организаций с окружающим миром, а именно теорию стейкхолдеров, которая позволяет раскрыть взаимоотношения и обратную связь общества и бизнеса, формируя, таким образом, компромиссное решение между меркантильными интересами предприятий и социальной полезностью их деятельности.

Любое управленческое решение находит свой отклик в той или иной сфере общественной жизни, поэтому для того, чтобы максимизировать полезность во всех сферах общественной жизни, необходимо учитывать интересы ключевых заинтересованных сторон, не забывая об остальных участниках отношений.

В настоящее время в отчетах об устойчивом развитии организации публикуют список основных стейкхолдеров. Представляется, что сегодня этого недостаточно, важно знать заинтересованные стороны «в лицо», формировать устойчивые и доверительные отношения организаций и общества. Используя подход от общего к частному, организации могут формировать свою базу стейкхолдеров. Создание базы заинтересованных сторон весьма сложный и трудоемкий процесс, который также требует оптимизации в рамках реализации Концепции о Публичной нефинансовой от-

¹ Глобальный договор Организации Объединенных Наций (ГД ООН). Глобальный договор — свод рекомендаций, позволяющих странам-членам осуществлять свою деятельность посредством совместного достижения целей устойчивого развития.

четности (ПНО)² и достижения целей устойчивого развития. Внедрение и использование единого свода заинтересованных сторон будет способствовать благополучию компании.

В процессе сбора информации о заинтересованных сторонах основные трудности связаны с обработкой множества источников. Различные зоны ответственности, особенно у крупных корпораций, у которых разные целевые показатели и различный функционал, представляют интересы совершенно разных групп пользователей информации, учитывая интересы которых можно говорить о тесном взаимодействии организации и окружающей среды. Следует также отметить, что недостаточно составить список стейкхолдеров компании, необходимо производить его оперативную актуализацию в случае изменений во внешней и во внутренней среде.

Анализ отечественных и зарубежных источников, посвященных данной проблематике, позволяет выделить несколько групп стейкхолдеров:

- органы государственной власти;
- руководство компании, акционеры;
- рабочий и административный персонал;
- общественные организации и негосударственные объединения;
 - компании-союзники и компании-конкуренты;
 - инвесторы и аналитики.

Безусловно, теория стейкхолдеров позволяет с разных точек зрения производить оценку деятельности компании в части формирования ее репутации и реализации целей устойчивого развития. В этой связи остановимся более подробно на каждой из обозначенных ранее обобщенных групп стейкхолдеров.

1. *Органы власти* (как заинтересованная сторона в части нормативного регулирования хозяйственной деятельности организаций) выделены с позиций создания благоприятного внутристранового и международного климата. Так как в органы государственной власти и статистики организации предоставляют информацию бухгалтерского, налогового, статистического и экологического учета, это поз-

воляет формировать в отношении них репутацию ответственного и законопослушного участника экономических отношений. В свою очередь, формирование и публикация нефинансовых отчетов организациями может способствовать более качественной оценке эффективности использования всех видов ресурсов. А итоговая систематизация такой информации в рамках государства, региона, района и иных территориальных образований может послужить основой для разработки государственной стимулирующей, сдерживающей, кластерной или иной специализированной политики.

2. *Руководство компании и акционеры* заинтересованы, в первую очередь, в финансовом благополучии компании, ее перспективном развитии, росте показателей прибыльности и рентабельности.

3. *Рабочий и административный персонал* организации, несмотря на отсутствие прямого влияния на управленческие процессы, оказывает непосредственное влияние на производство и многие сопутствующие инициативы внутри организации. В этой связи поддержание корпоративной этики, соблюдение трудового законодательства и прав человека должны быть включены в повестку при принятии тех или иных управленческих решений. Человеческий фактор, несмотря на автоматизацию многих сфер производства и услуг, не может быть исключен полностью, поэтому соблюдение принципов честности, справедливости и толерантности в любой организации должно быть незыблемым и повсеместным. К тому же публикация нефинансовых отчетов позволила бы организации предоставлять возможность своим сотрудникам отслеживать их участие в деятельности. А осознание трудовым коллективом его причастности к масштабному проекту и понимание своей роли влечет за собой большую ответственность и исполнительность в достижении стратегических целей всей организации.

4. *Общественные организации и негосударственные объединения* также могут выступать в роли ключевых стейкхолдеров (в зависимости от направленности деятельности организации и ее организационно-правовой формы). Взаимосвязь этих двух полюсов может принести плоды в организации совместных ме-

² Распоряжение Правительства РФ от 05.05.2017 № 876-р <Об утверждении Концепции развития публичной нефинансовой отчетности и плана мероприятий по ее реализации> URL: <http://www.consultant.ru/law/hotdocs/49565.html>



роприятий, начиная от реализации научного потенциала и заканчивая совместными проектами и образовательными семинарами. В этой части компании сотрудничают с общественными организациями для понимания и независимой оценки окружающей среды в широком смысле. Например, такие общественные организации, как GreenPeace, как правило, в курсе передовых научных технологий, касающихся экологических проблем, а на основе взаимодействия с ними компания может прийти к экологическому консенсусу, тем самым не нанося вред природе и зарабатывая положительную репутацию со стороны общества. В этой связи публикация нефинансовых отчетов позволила бы общественным организациям узнать о возможных проблемах в конкретной компании и предложить их стратегическое решение.

5. *Компании-союзники и компании-конкуренты.* При построении любого бизнеса необходимо обращать внимание на уровень конкуренции и «соседей» по сектору. Многие международные компании в своих отчетах об устойчивом развитии раскрывают тот факт, что компании-конкуренты являются одними из ключевых стейкхолдеров, так как взаимодействие с ними позволяет поддерживать уровень производства, отслеживать научно-технические разработки и принимать совместные меры для устранения общих проблем и решения ключевых отраслевых вопросов. Таким образом информация о деятельности потенциальных конкурентов может стать основой для взаимной выгоды.

6. *Инвесторы и аналитики* и вне рамок составления нефинансовых показателей входят в список ключевых заинтересованных сторон, так как степень их заинтересованности прямо пропорциональна финансовым (и иным) ресурсам, которые они могут вложить в организацию. Соответственно, чем больше информации о деятельности потенциального клиента они могут узнать, тем больше шансы у организации получить от них инвестиции.

При построении базы стейкхолдеров целесообразно сделать акцент на пересечении их интересов. Визуально это можно представить в виде «ромашки», приведенной на рис. Рассматривая попарно сферы внимания групп стейкхолдеров, можно одновременно учиты-

вать потребности групп, чьи интересы пересекаются в тех или иных областях.

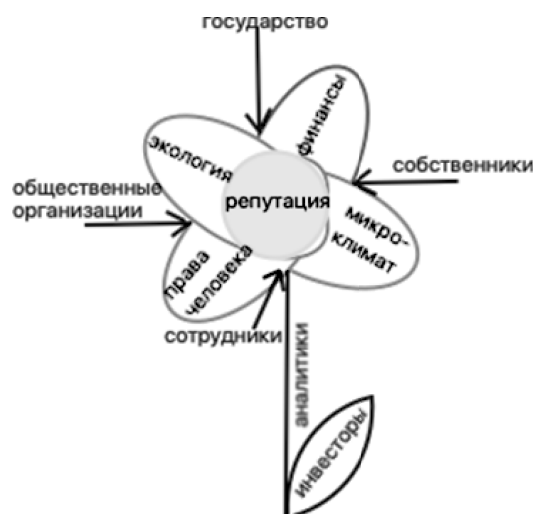


Рис. 1. Общая концепция «ромашки» стейкхолдеров

В основе алгоритма попарного сравнения областей внимания стейкхолдеров лежит предположение, что интересы заинтересованных сторон пересекаются в точках, обозначенных на рис. 1 стрелками:

- *взаимосвязь областей экологии и финансов* проявляется в интересах органов государственной власти. Это пересечение лепестков объясняется тем, что с точки зрения финансовых результатов можно оценить вклад определенной компании в национальное богатство и благосостояние, а экологический аспект отражается в беспокойстве о будущем планеты, заботе о рациональном использовании невозобновляемых природных ресурсов и поиске возобновляемых;

- *пересечение лепестков «экология» и «права человека»* представляет собой базу для интересов общественных организаций, негосударственных объединений, которые призваны следить за поддержанием устойчивого развития и побуждать органы власти к защите этих аспектов на законодательном уровне;

- *взаимосвязь микроклимата и прав человека* является сферой заинтересованности сотрудников любой организации. В данном случае не принимается в расчет финансовая составляющая, так как достойная оплата труда заведомо подразумевается в различных сводах и кодексах по правам человека. В этой связи важными представляются такие факторы вза-

имосвязи микроклимата и прав человека, как уважение, комфорт на рабочем месте, социальная защищенность и толерантность рабочего коллектива и общества в целом;

- лепестки «финансы» и «микроклимат» вместе представляют интересы собственников и руководства организации, так как благоприятная обстановка на рабочем месте имеет тесную взаимосвязь с показателями выработки и реализации. Поэтому работа собственников и руководства компании должна быть основана на поддержании комфортного микроклимата в организации для повышения личной заинтересованности каждого сотрудника в достижении финансовых результатов;

- пересечение всех лепестков образует сердцевину «ромашки», потому что репутационная составляющая формируется исходя из всесторонней характеристики деятельности организации, включая финансовую устойчивость, корпоративную социальную ответственность и заботу об окружающей среде;

- «стеблем» представленной «ромашки» являются аналитики, которые на основе всех перечисленных выше факторов могут составить собственное мнение о деятельности организации, оценить ее и ранжировать наряду с прочими;

- «листок» у основания ромашки представляет собой символ инвесторов, которые также являются одними из ключевых заинтересованных сторон и которые, как и аналитики, также формируют собственное мнение о конкретной организации в целях принятия решения об ее инвестировании. Однако они являются самостоятельным и независимым субъектом, который может «оторваться» в любой момент при снижении интереса к конкретной компании или отрасли в целом.

Безусловно, отраслевая, региональная или секторальная специфика накладывают существенный отпечаток на определение перечня основных заинтересованных сторон. Например, транснациональная компания British Petroleum, 40% акций которой принадлежит российской Роснефти, с первых страниц отчета об устойчивом развитии³ представляет перечень стейкхолдеров, который по большей части совпадает с приведенной в статье классификацией.

В то же время Внешэкономбанк⁴ предлагает более расширенную классификацию заинтересованных сторон, выделяя в их числе внешних стейкхолдеров — Наблюдательный совет ВЭБ, Правительство Российской Федерации, органы государственной власти, инвесторы и партнеры, клиенты и заемщики, российские и международные финансовые институты, профессиональное экспертное сообщество, поставщики и подрядчики, местные сообщества в регионах реализации проектов, а также внутренних — Правление ВЭБ, руководство организаций группы ВЭБ, работники организаций группы ВЭБ.

Рассматривая алгоритмы формирования нефинансовых показателей EDG⁵ в разных странах, можно также выделить некоторые закономерности. Например, организации Великобритании в своих отчетах должны отражать информацию: о защите окружающей среды, персонале компании и решении социальных вопросов, уважении и соблюдении прав человека, аспекты решения вопросов борьбы с коррупцией и взяточничеством. В то же время другая европейская страна — Франция — предлагает более подробно раскрывать информацию: о последствиях деятельности компании для окружающей среды, о влиянии деятельности компании, а также ее услуг и продуктов на изменение климата; об обязательствах компании в отношении устойчивого развития, циркулярной экономики (экономики замкнутого цикла) и предотвращения образования пищевых отходов; о достигнутых коллективных соглашениях и их влиянии на экономические показатели компании; о мерах по борьбе с дискриминацией и поощрению разнообразия; о деятельности компании в вопросах защиты прав человека и борьбы с коррупцией.

Таким образом, алгоритмы формирования базы стейкхолдеров организаций разных стран идентичны и направлены, в первую очередь, на устранение конфликта между коммерческим интересом самой компании и экологической безопасностью, социальной ответственностью и общественной полезностью. Эти алгоритмы в общем виде могут быть представлены в виде рассмотренной в статье «ромашки», которая позволяет наглядно представить взаимоотно-

³ URL: https://www.bp.com/ru_ru/russia/home.html (дата обращения: 09.09.2019)

⁴ URL: <http://www.veb.ru/about/kso/rep/> (дата обращения: 09.09.2019)

⁵ Environmental. Social. Governance.



шения и приоритеты во взаимодействии организации с заинтересованными сторонами. Сформировав на основе предложенного алгоритма список заинтересованных сторон, с которыми у организации непосредственно ведется обмен данными, и уточнив его до перечня конкретных объединений и обществ, организации удастся обозначить партнерские отношения с различными группами стейкхолдеров. Именно партнерство позволяет обоим участникам отношений чувствовать взаимную полезность, помощь и уважение. В свою очередь, конкретизация пересечений лепестков до конкретных мер взаимодействия с обоими члена-

ми пары (например, работа по направлениям экологии и прав человека позволит создать «честный» мир», в котором в рамках конкретных задач будут решены проблемы безработицы, бизнес-этики, обучения и др.) позволит повысить прозрачность отчетности и обозначить последовательность принимаемых решений, а, следовательно, сформировать капитал взаимоотношений, который играет немаловажную роль при стратегическом планировании. В результате направленные действия по реализации и учету интересов заинтересованных сторон сформируют надежную базу для устойчивого развития организации.

Литература

1. European strategy 2011-2014 for Corporate Social Responsibility // the terms of the Creative Commons Attribution 3.0 (CC BY 3.0) //
2. Framework for Implementation UN Global Compact Management Model. Human Rights. Labor. Environment. Anti-corruption — Deloitte. Global Compact Office, UN Global Compact Office United Nations, New York, NY 10017. USA. 2014
3. Guide to corporate sustainability — UN Global compact. Shaping a sustainable future, Two United Nations Plaza. New York, NY 10017, USA. 2014
4. What Happened to the Public Sphere? The Networked Public Sphere and Public Opinion Formation. Jonas Kaiser, Birte Fähnrich, Markus Rhomberg, and Peter Filzmaier. E.G. Carayannis et al. (eds.), Handbook of Cyber-Development, Cyber-Democracy, and Cyber-Defense, DOI 10.1007/978-3-319-06091-0_31-1
5. Blueprint лидерства в сфере корпоративной устойчивости — UN Global compact, 2010
6. Будущее, которого мы хотим — Итоговый документ Конференции ООН в области устойчивого развития. Рио-де-Жанейро, Бразилия, 20-22 июня 2012 года
7. Декларация Конференции Организации Объединенных Наций по проблемам окружающей человека среды Принята Конференцией Организации Объединенных Наций по проблемам окружающей человека среды, Стокгольм, 1972 год
8. Ответственная деловая практика в зеркале отчетности: настоящее и будущее. Аналитический обзор корпоративных нефинансовых отчетов 2015–2016 годы выпуска. Российский союз промышленников и предпринимателей, Москва, 2017
9. Программа партнерства «Зеленый мост» (ППЗМ), инициирована Республикой Казахстан на 66-й сессии ГА ООН и одобрена всеми государствами на Конференции Организации Объединенных Наций по устойчивому развитию в качестве межрегиональной инициативы по устойчивому развитию