

## ЭКОЛОГИЯ, ЭКОНОМИКА И ПРАВО



**А. А. ПОБОЖНАЯ**

---

### **ИДЕНТИФИКАЦИЯ СТЕЙКХОЛДЕРОВ ПРИ СОСТАВЛЕНИИ НЕФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ КОМПАНИИ**

---

---

В статье сформированы методические подходы к идентификации заинтересованных сторон с применением форсайт-методов. Определено значение идентификации стейкхолдеров для выявления существенных процессов и показателей, необходимых для включения в нефинансовый отчет.

**Ключевые слова:** нефинансовая отчетность; устойчивое развитие; идентификация стейкхолдеров; импакт-анализ.

**УДК** 334.7:502.13

---

Практическая реализация всемирно признанной концепции устойчивого развития требует от бизнеса взять на себя более масштабную роль, чем вклад в рост экономики, создание рабочих мест и уплата налогов. В данном контексте бизнес выступает одним из ключевых партнеров, финансирующих амбициозный план по укреплению мира, искоренению нищеты и защите планеты, — Цели устойчивого развития Организации Объединенных Наций. Главное место здесь должны занимать именно те компании, которые солидарны с принципами концепции устойчивого развития и ставят в центр своих бизнес-стратегий, в том числе, нефинансовые показатели, или критерии ESG (экологические, социальные, управленческие).

В таких сложившихся условиях возрастает спрос на информацию в области устойчивого развития, возникает необходимость ее мониторинга, выявления резервов повышения экологической и социальной эффективности деятельности хозяйствующих субъектов. Основным средством раскрытия информации об устойчивом развитии бизнеса является нефинансовая корпоративная отчетность.

---

*Анна Александровна ПОБОЖНАЯ (anni\_pobozhnaya@mail.ru), аспирантка кафедры экономики природопользования Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь).*

Нефинансовый корпоративный отчет (НКО) — информационно-аналитический и коммуникационный инструмент, позволяющий, с одной стороны, самой компании оценить степень достижения финансовых и нефинансовых целей кратко- и долгосрочного развития, а с другой стороны, дать возможность всем заинтересованным пользователям ознакомиться и оценить намерения и успешность усилий компании по обеспечению прозрачности и устойчивости. Основными аспектами, подлежащими раскрытию в нефинансовой отчетности, являются экономические, экологические и социальные результаты и последствия деятельности организации, ее ценности, модель управления, взаимосвязь стратегии компании и приверженности устойчивой глобальной экономике.

Причинами развития НКО (в соответствии с базой данных Глобальной инициативы по отчетности (GRI), с 2000 г. опубликовано более 57 000 нефинансовых отчетов) [1] являются распространение принципа прозрачности (открытости) развития компании и отсутствие в традиционной финансовой отчетности достаточной информации о корпоративном управлении, охране окружающей среды, взаимодействии с потребителями и других социально-экологических аспектах ведения бизнеса, получивших более широкое распространение в связи с развитием идеологии устойчивого развития. Кроме того, предоставление достоверных нефинансовых данных о деятельности компаний является определенным механизмом формирования информационно состоятельного рынка и преодоления негативных эффектов асимметричности информации.

Потребность бизнеса в закреплении на внутреннем и внешнем рынках, получении общественного признания является стимулом для изменений в подходах компаний к взаимодействию с ее заинтересованными сторонами (стейкхолдерами).

Построение эффективного взаимодействия с заинтересованными сторонами осуществляется посредством использования инструментов коммуникационного менеджмента, причем управление коммуникационными процессами не должно ограничиваться формированием позитивного мнения об организации, а должно быть также направлено на достижение общественного согласия и сотрудничества. Перманентное внимание субъектов экономики к запросам заинтересованных сторон, выражающееся в поиске и реализации таких управленческих концепций, которые позволяли бы оптимально реагировать на его ожидания, учитывать его интересы и одновременно использовать соответствующую практику для увеличения эффективности и устойчивости собственной предпринимательской деятельности, получило название социальной сенсibilизации экономической деятельности. Такое присущее современной экономике явление необходимо инкорпорировать в бизнес-стратегию компании. Кроме того, построение эффективного взаимодействия компании со стейкхолдерами выступает источником создания «отношенческих активов», развитие и поддержание которых превращается в ключевую компетенцию менеджмента, основное средство достижения устойчивого развития. Поэтому вопрос определения объектов, влияющих на формирование названных активов, является первостепенным и актуальным.

Согласно определению основоположника концепции заинтересованных сторон Р. Э. Фримена, к стейкхолдерам относятся «любые индивидуумы, группы или организации, существенно влияющие на принимаемые фирмой решения и/или оказывающиеся под воздействием этих решений» [2, с. 25].

Соответственно, классический перечень стейкхолдеров включает в себя собственников, потребителей, СМИ, конкурентов, сотрудников, поставщиков, защитников окружающей среды, представителей органов власти и мест-

ных сообществ. Однако при построении качественного и информативного нефинансового отчета, учитывающего обоснованные потребности заинтересованных сторон, данного перечня недостаточно. Дифференциация отраслевой принадлежности, географического расположения, выбранных стратегий, приоритетов менеджмента компании требуют более детальной проработки вопроса идентификации заинтересованных сторон.

Целью идентификации стейкхолдеров является разработка (развитие) стратегического взгляда на человеческий и институциональный ландшафт, взаимоотношения компании с заинтересованными сторонами и выявление вопросов, раскрытие которых позволит удовлетворить их информационные потребности, определение целевой аудитории корпоративной нефинансовой отчетности.

Формирование методических подходов к идентификации стейкхолдеров осуществлялось на основе применения форсайт-методов, обладающих высоким потенциалом при оценке меняющихся ситуаций и взаимозависимостей между различными агентами, долгосрочными вызовами и возможностями. К основным из них относят анализ взаимного воздействия, экспертные панели, картирование стейкхолдеров.

Предлагаемая методика идентификации включает в себя несколько этапов: выявление заинтересованных сторон, их категоризация, импакт-анализ, построение диаграммы стейкхолдеров.

**Этап 1. Выявление заинтересованных сторон.** Для реализации данного этапа требуется создание группы экспертов из числа сотрудников компании, владеющих полной информацией о существующих обеспечивающих и управляющих процессах, а также бизнес-процессах, направленных на непосредственное создание продукта или услуги. В свою очередь группа экспертов методом пообъектного описания составляет полный перечень заинтересованных сторон компании (в независимости от степени их взаимовлияния), что и будет являться фиксированным результатом первого этапа.

**Этап 2. Категоризация заинтересованных сторон.** Полученный на первом этапе перечень стейкхолдеров подлежит последовательной категоризации по следующим группам:

а) внутренние (инсайдеры) — сотрудники или группы внутри организации, которые заинтересованы или обеспокоены стратегией, планами, программами, проектами или процессами компании (совет директоров, исполнительные директора, аудиторы, бизнес-единицы, операционная команда, внутренние клиенты, пользователи);

внешние (аутсайдеры) — группы людей или индивидуумы, прямо не связанные с хозяйственной деятельностью компании, но оказывающие своими решениями и действиями определенное влияние на нее (клиенты, правительство, инвесторы, кредиторы, сообщества, партнеры, СМИ);

б) финансовые — поставщики финансового капитала организации (акционеры, кредиторы, инвесторы);

нефинансовые — поставщики интеллектуального и социального капиталов (персонал, клиенты, поставщики, местное сообщество, государство).

Результатом второго этапа является формирование двухуровневой системы классификации стейкхолдеров (рис. 1).

**Этап 3. Импакт-анализ.** Данный этап позволяет определить относительную власть заинтересованной стороны над компанией, внутри нее или оценить противоположное влияние компании на стейкхолдера. Заинтересованное лицо, обладающее высоким влиянием, будет контролировать ключевые принимаемые решения и/или способствовать (побуждать) выполнению задач, направленных на реализацию бизнес-стратегии компании.

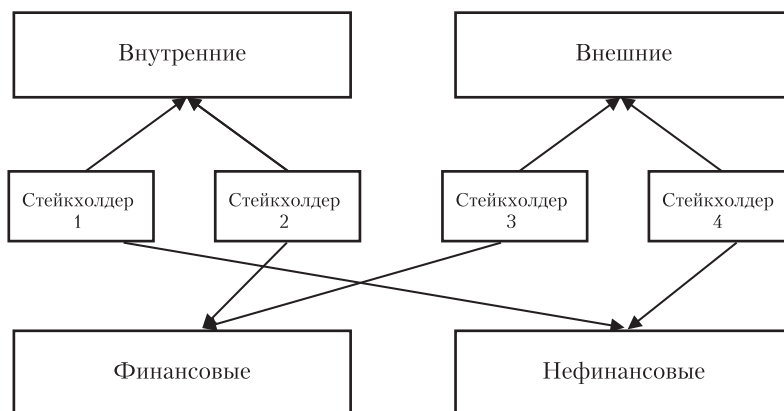


Рис. 1. Двухуровневая система классификации стейкхолдеров

Импакт-анализ осуществляется методом экспертных оценок путем присвоения каждому объекту стейкхолдеров значения степени влияния по пятибалльной шкале (1 – абсолютно несущественная степень влияния; 2 – незначительная степень; 3 – умеренная степень; 4 – значительная степень; 5 – наивысшая степень) по двум направлениям: влияние компании и влияние на компанию. Полученные оценки агрегируются путем нахождения среднеарифметического значения по каждому направлению и проецируются на координатной плоскости по осям: ось абсцисс ( $x$ ) – степень влияния компании; ось ординат ( $y$ ) – степень влияния на компанию. Точка пересечения указанных проекций будет определять положение заинтересованной стороны в зависимости от степени взаимного влияния.

На основании рассчитанных значений влияния заинтересованные стороны сегментируются на:

- доминирующие ( $x \in (2,5; 5]$ ;  $y \in (2,5; 5]$ ) – высокое взаимное влияние между компанией и стейкхолдером, предполагаемая стратегия взаимодействия – установление максимально тесного контакта и сотрудничества, полное вовлечение в бизнес-процессы;

- зависимые ( $x \in (2,5; 5]$ ;  $y \in (1; 2,5]$ ) – находятся под высоким влиянием компании; предполагаемая стратегия взаимодействия – постоянное информирование о достигнутых результатах деятельности и изменениях;

- нейтральные ( $x \in [1; 2,5]$ ;  $y \in [1; 2,5]$ ) – взаимное влияние стейкхолдера и компании незначительно; предполагаемая стратегия взаимодействия – минимальный уровень информирования и сотрудничества;

- независимые ( $x \in [1; 2,5]$ ;  $y \in (2,5; 5]$ ) характеризуются оказанием значительного влияния на компанию; предполагаемая стратегия взаимодействия – удовлетворение потребностей (в том числе информационных) при необходимости (по запросу).

На завершающем этапе импакт-анализа следует провести оценку уровня согласованности мнений экспертов, поскольку особенностью метода экспертных оценок зачастую является разброс мнений. Для этой цели наиболее информативным является коэффициент конкордации ( $W$ ), представляющий собой общий коэффициент ранговой корреляции для группы, состоящей из  $m$  экспертов [3]:

$$W = \frac{12S}{m^2(n^3 - n)},$$

где  $n$  – число сравниваемых объектов;



- законодательные и другие нормативные акты, международные соглашения, добровольные соглашения и инициативы, имеющие стратегическое значение для компании и ее заинтересованных сторон;

- риски и возможности в области устойчивого развития, которые могут быть выявлены и оценены лицами с признанной квалификацией или экспертными органами;

2) внутренние:

- ключевые ценности организации, ее политика, стратегия, система менеджмента, цели и задачи;

- существенные риски для деятельности компании;

- критические факторы успеха компании;

- ключевые компетенции организации и способы, с помощью которых возможен вклад в устойчивое развитие.

Соответственно, перед началом подготовки нефинансовой отчетности основной задачей является определение компанией порога существенности и распределение предполагаемых к раскрытию показателей и процессов на координатной плоскости путем оценки значимости их воздействия на экономику, окружающую среду и общество и одновременного влияния на оценки и решения заинтересованных сторон. Далее все показатели и процессы, находящиеся справа от порога существенности, подлежат включению в отчет, а находящиеся слева требуют исключения ввиду своего незначительного влияния.

В заключение определения существенных аспектов компания может дополнительно воспользоваться следующими вопросами для самопроверки и удостовериться в правильности принятых решений:

- воздействия, риски и возможности в области устойчивого развития, которые могут быть разумно оценены;

- основные интересы, темы и показатели, поднимаемые заинтересованными сторонами в области устойчивого развития;

- основные темы и проблемы, связанные с перспективами для отрасли, необходимые заинтересованным организациям, конкурентам, общественности;

- интересы/ожидания заинтересованных сторон, внесших конкретный вклад в успех организации (сотрудники, акционеры, поставщики).

Таким образом, проведение процедуры идентификации стейкхолдеров позволит проанализировать и учесть их интересы и ожидания, наладить процессы взаимодействия с ними, а также максимально вовлечь в процесс подготовки нефинансовой отчетности для формирования полного, сбалансированного и достоверного отчета, служащего инструментом эффективного управления бизнесом.

### Литература и электронные публикации в Интернете

1. Sustainability disclosure database [Electronic resource] // GRI. – 2019. – Mode of access: <https://database.globalreporting.org/>. – Date of access: 25.09.2019.

2. *Freeman, E.* Strategic management: a stakeholder approach / E. Freeman. – Boston : Pitman, 1984. – 276 p.

3. *Данелян, Т. Я.* Формальные методы экспертных оценок / Т. Я. Данелян // Экономика, статистика, информатика. – 2015. – № 1. – С. 183–187.

*Danelyan, T. Ya.* Formal'nye metody ekspertnykh otsenok [Formal methods of expert assessments] / T. Ya. Danelyan // Ekonomika, statistika, informatika. – 2015. – N 1. – P. 183–187.

4. Руководство по отчетности в области устойчивого развития G4 [Электронный ресурс] // GRI. – 2016. – Режим доступа: <http://media.rspp.ru/document/1/e/6/ebaef2d23c03d81b6230003f977361.pdf>. – Дата доступа: 25.09.2019.

---

---

**HANNA PABOZHAYA**

---

**IDENTIFICATION OF STAKEHOLDERS IN PREPARING  
COMPANY'S NON-FINANCIAL REPORTING**

---

**Author affiliation.** *Hanna PABOZHAYA (anni\_pobozhnaya@mail.ru), Belarus State Economic University (Minsk, Belarus).*

**Abstract.** The article provides methodological approaches to identification of stakeholders using foresight methods. The significance of identifying stakeholders for revealing the processes and indicators necessary to include in a non-financial report has been determined.

**Keywords:** non-financial reporting; sustainable development; identification of stakeholders; impact analysis.

UDC 334.7:502.13

---

---

*Статья поступила  
в редакцию 02. 10. 2020 г.*

**T. A. СИГАЕВА**

---

**ДОГОВОРНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ  
ПЕРЕВОЗОК ГРУЗОВ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫМ  
ТРАНСПОРТОМ НА ПУТЯХ ОБЩЕГО  
ПОЛЬЗОВАНИЯ С УЧЕТОМ ЕВРАЗИЙСКИХ  
ИНТЕГРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ**

---

---

---

Статья посвящена выявлению проблемных вопросов договорного регулирования отношений, возникающих на этапе организации перевозок грузов железнодорожным транспортом на путях общего пользования. Определяются договоры, опосредствующие общественные отношения по организации перевозок грузов, их содержание; обосновывается отсутствие необходимости в сохранении различающихся договорных форм, предусмотренных законодательством для урегулирования отношений по устройению перевозок грузов на путях общего пользования; вносятся предложения по совершенствованию законодательства. Делается вывод о том, что для регулирования отношений по организации перевозок грузов железнодорожным транспортом на путях

---

*Татьяна Адамовна СИГАЕВА (296405@tut.by), кандидат юридических наук, доцент кафедры гражданско-правовых дисциплин Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь).*