

10.2. РОЛЬ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В УПРАВЛЕНИИ СТРАТЕГИЕЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ

Батырова Н.С., аспирант кафедры «Экономический анализ»

Финансовый университет при Правительстве РФ

Работа посвящена анализу существующих стандартов разработки показателей устойчивого развития, разработке принципов и критериев эффективности системы показателей. Подчеркивается необходимость соблюдения баланса между финансовыми и нефинансовыми индикаторами, с тем, чтобы способствовать принятию наиболее верного и результативного управленческого решения в рамках корпоративной системы управления.

Современные условия ведения бизнеса, как известно, отличаются высоким уровнем турбулентности и неопределенности, усугубляемой макроэкономической нестабильностью, ростом уровня безработицы, снижением темпов экономического роста. Согласно прогнозам Всемирного банка, в 2014 г. мировую экономику ожидает снижение темпов роста с 3,2% в январе 2014 г. до уровня 2,8% по итогам года в результате «плохой погоды» в США, кризиса на Украине, ребалансировки экономики в Китае, а также политической напряженности в ряде стран со средним уровнем доходов» [1].

В феврале 2014 г. Центральный банк РФ понизил прогноз роста валового внутреннего продукта РФ на 2014 г. до 1,5-1,8% с 2%, в конце марта – менее чем до 1%, а затем в мае – до 0,5% с 0,9% [5]. Обострение геополитического кризиса на Украине привело к существенным экономическим последствиям для российской экономики: оттоку капитала, составившему, по оценкам Министерства экономического развития РФ, около 80 млрд. долл. за пять месяцев 2014 г. [4], сокращению доступности внешнего финансирования, ослаблению российской валюты, снижению фондовых индексов Московской межбанковской валютной биржи (ММВБ) и Российской торговой системы (РТС).

Таким образом, становится очевидным, что в данных условиях единственным условием сохранения и развития бизнеса является наличие сбалансированной стратегии развития компании, обеспечивающей повышенную устойчивость к рискам, или, другими словами, стратегия устойчивого развития (УР).

Общепризнанным является тот факт, что в основе современной концепции устойчивости лежит доклад Стокгольмской конференции Организации Объединенных Наций по окружающей среде 1972 г. и последующие обсуждения, продолжавшиеся на протяжении 1970-х гг. относительно пределов роста. Авторы данного исследования (Д. и Д. Медоуз, Й. Рандерс и В. Беренс) заявляли, что судьба человечества оказалась под угрозой в результате неконтролируемого роста народонаселения, безжалостной эксплуатации природных ресурсов и загрязнения окружающей среды. Если не остановить экономический и демографический рост, в течение жизни уже следующих поколений неотвратим резкий неконтролируемый спад численности населения и объема производства.

В качестве существенного продвижения по пути теоретического осмысления данной научной проблемы следует рас-

сматривать появление концепции УР, разработанной Международной комиссией по окружающей среде и развитию под руководством Г.-Х. Брундтланд, созданной при ООН еще в 1983 г. Эта концепция получила официальный статус в рамках ООН как стратегия мирового развития. В 1987 г. Комиссия подготовила обширный доклад о своей работе под названием «Наше общее будущее», в котором прозвучало предупреждение, что неизбежно резкое ухудшение состояния окружающей среды в том случае, если человечество не внесет коррективы в свой образ жизни. По мнению комиссии, экономика должна удовлетворять нужды и законные желания людей, однако ее рост должен вписываться в пределы экологических возможностей планеты. Была предложена долгосрочная стратегия в области охраны окружающей среды, которая смогла бы обеспечить устойчивое развитие мировой экономики на длительный период, а также рассмотрены средства и способы, применяя которые, мировое сообщество смогло бы эффективно решать проблемы использования природных ресурсов. В докладе «Наше общее будущее» впервые прозвучал и сам термин «устойчивое развитие»: это такое развитие, которое удовлетворяет потребности настоящего времени, но не ставит под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои потребности. Таким образом, в данном определении впервые были взаимосвязаны экономическое развитие и экологические ограничения.

Как показывают результаты исследований международных консалтинговых компаний, количество организаций, осознающих преимущества внедрения стратегии УР, с каждым годом только увеличивается [3, 6]. Тем не менее, наличие большого количества нерешенных методологических проблем, среди которых – отсутствие аналитического инструментария, показателей, измеряющих прогресс на пути к достижению УР, и корректной методике их расчета, существенно замедляет процесс интеграции принципов УР в стратегию компании.

Традиционные методы финансового анализа направлены прежде всего на оценку экономической эффективности деятельности компании, однако для достижения устойчивости необходимы инструменты, с помощью которых можно было бы стимулировать и измерить результаты деятельности в широком перечне социальных, экономических и экологических целей. Поэтому выбор и интерпретация показателей УР стали неотъемлемой частью международной и национальной политики.

За последние десятилетия было предпринято множество попыток разработки индикаторов УР: независимые инициативы были предложены ООН, Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), Европейским союзом (ЕС), национальными правительствами, некоммерческими организациями, научным и бизнес-сообществами. Изначально инициатива исходила от местных сообществ в форме проектов по «устойчивому обществу», однако вскоре индикаторы УР были внедрены на региональном, национальном и международном уровнях.

Наиболее распространенной инициативой составления отчетности в области УР является Глобальная инициатива по отчетности (Global reporting initiative, **GRI**) – международный проект, имеющий большое значение для развития концепции УР в целом; он постоянно развивается и совершенствуется при поддержке основных групп заинтересованных пользователей.

В основе системы **GRI** лежит понимание того, что компании воздействуют на экономику, в которой они функционируют, различными способами: использование ресурсов, обеспечение благосостояния сотрудников и, соответственно, местных сообществ и др., – данные аспекты невозможно отразить в полной мере в рамках общепринятых стандартов финансовой отчетности. Например, **GRI** поддерживается идея о том,

что организациям необходимо раскрывать в отчетности полный жизненный цикл произведенного продукта или оказанной услуги, а также прямое и косвенное воздействие своей деятельности на экологию и общество в целом. Таким образом, возникает необходимость проведения детального анализа и раскрытия информации о полной логистической цепочке. В то же время, организации должны быть осторожными, представляя сбалансированную картину, и раскрывать как положительные, так и отрицательные стороны своего воздействия. В целом же система направлена на расширение границ отчетности с тем, чтобы отразить влияние на основные группы заинтересованных сторон за рамками традиционной системы финансовой отчетности.

Необходимость проведения дальнейших исследований в данной области не вызывает сомнений, однако следует отметить, что все чаще звучат мнения о том, что избыточность стандартов разработки систем показателей снижает их эффективность для пользователей, и «миллионы долларов и времени были потрачены впустую на подготовку национальных, государственных и локальных отчетов, не нашедших применения» [4]. В научной и политической среде количество публикаций на данную тему достигло таких масштабов, что некоторые ученые [4, 5] называют это самостоятельной отраслью. В этой связи особенно важным представляется приведение к единым стандартам составления отчетности и разработки показателей, формулирование основных принципов, плана действий для компаний при формировании карты стратегических показателей.

Показатели являются самым эффективным способом сбора и передачи информации о деятельности компании целевым группам, одним из свойств которых является способность упростить, количественно измерить, проанализировать и донести комплексную и сложную информацию о деятельности компании. Кроме того, индикаторы способствуют выявлению сложных ситуаций, и, таким образом, сокращают уровень неопределенности в формулировке стратегий, решений или действий. Последнее является наиболее важным свойством – до сих пор большинство показателей рассчитывались из экологических или финансовых аспектов бизнеса, соответственно, они были количественными. Однако продолжающееся развитие системы показателей, в особенности, в социальной сфере, показало, что качественные показатели так же полезны, как и количественные, особенно в тех случаях, когда воздействие имеет большую степень субъективизма.

Помимо управленческой функции, индикаторы могут также использоваться в коммуникациях со стейкхолдерами и составлении отчетности. С помощью показателей основные группы заинтересованных пользователей получают возможность понять проблемы и тенденции, которые возникают во взаимоотношениях между компанией и внешними пользователями – в особенности те, которые не воспринимаются на чувственном уровне, как, например, проблемы энергопотребления, переработки отходов и целого ряда экономических и социальных проблем. Раскрывая информацию о показателях, таким образом, предполагается, что мы сможем повысить уровень образованности широкой публики и воспитаем чувство социальной ответственности за эти проблемы. В свою очередь, это стимулирует людей изменить их собственное поведение и политическую реакцию с тем, чтобы выработать решения.

Вовлечение широкой общественности необходимо начинать с разъяснительной работы с местным населением до и после принятия решения о дальнейшем развитии. В дальнейшем данный подход может применяться по-разному, от простого информирования местного сообщества до делегирования полномочий по принятию решений. При этом выделяют четыре основных уровня степени вовлеченности общественности [5].

1. Информирование – является основополагающим для всех других уровней участия. Применительно к оценке социального влияния, это подразумевает информирование местного сообщества о будущих планах и степени их воздействия на социум, что позволяет людям понять общую ситуацию и может помочь в принятии решений как на индивидуальном, так и на коллективном уровне. Методами распространения информации могут служить листовки, публикации в СМИ, рекламные объявления, презентации на встречах, пресс-релизы, пресс-конференции. Вместе с тем данный подход не подразумевает мониторинг реакции людей, соответственно, отсутствует механизм, с помощью которого компания может воздействовать на восприятие сообществом ситуации. Очевидно, что подход, основанный исключительно на передаче информации, целесообразен только в начале процесса выстраивания взаимоотношений со стейкхолдерами, при переходе на следующий этап необходимо применять более активные методы.
2. Консультирование – люди не просто информированы, но им также активно оказывается консультационная поддержка по ключевым вопросам. Методы консультации включают проведение опросов, консультационных совещаний, моделирование и др. При проведении оценки социального влияния большое внимание уделяется комментариям местного сообщества относительно их ожиданий, связанных с реализацией проекта, впоследствии они могут повлиять на исполнение проекта (в большей или меньшей степени).
3. Участие в принятии решений – люди вовлечены в процесс принятия решений, то есть местное сообщество имеет прямое влияние на цели и исполнение проекта с самого начала. Люди становятся частью процесса, а их знания и мнения учитываются в первую очередь. Методами являются анализ основных групп заинтересованных пользователей, активное планирование, мозговой штурм, дорожные карты и моделирование.
4. Совместное принятие решений - имеет место, когда люди уверены друг в друге настолько, что переходят от стадии совместного обсуждения решений к партнерству. Предложения поступают от местного сообщества, а не делегируются исключительно внешнему агенту. В данном случае полномочия принятия решений полностью спускаются на уровень местного сообщества. Совместное партнерство может быть реализовано в форме краткосрочного сотрудничества, или более постоянного партнерства с другими интересами.

Как мы видим, индикаторы могут не только измерять прогресс, но и стимулировать улучшение общего понимания экологических и социальных проблем, способствовать налаживанию диалога между компанией и стейкхолдерами, а также развитию чувства социальной ответственности за последствия хозяйственной деятельности.

Одним из способов классификации индикаторов, представляющих интерес для заинтересованных пользователей, является разделение их на три группы.

1. Экономическое влияние компании. Данная группа включает группу показателей локального и национального уровня, отражающие степень влияния деятельности компании на остальные субъекты вне отрасли. Данные показатели могут включать, к примеру, возможности, создаваемые для увеличения эффективности логистических цепочек, налоговые отчисления и инвестиции бизнеса в социальную сферу. В данном случае ключевыми группами заинтересованных сторон являются местное сообщество, отрасли, смежные с отраслью, в которой функционирует компания, а также государственные органы.
2. Влияние компании на уровень занятости местного населения. Группа показателей может включать, к примеру, такие индикаторы, как количество человек, обеспеченных основной работой, количество человек, обеспеченных дополнительной работой (вторичная занятость), средние ставки оплаты труда, а также влияние на выравнивание уровня доходов различных слоев местного населения. Данные показатели являются важными, поскольку в данной ситуации основной группой заинтересованных пользователей является местное сообщество, обеспечивающее компанию человеческими ресурсами. Безусловно, приведенные показатели можно разбить на более

подробные расшифровки, с учетом конкретных групп заинтересованных пользователей, в соответствии с целями определенной системы показателей.

3. Экологическое влияние компании. На сегодняшний день наиболее актуальными экологическими проблемами являются проблемы изменения климата и выбросов парниковых газов, что подтверждается их признанием на государственном и международном уровне. В связи с этим ожидается, что компании, осознающие ответственность за экологические последствия своей производственной деятельности, разработают систему управления экологической эффективностью. Соответствующее подробное описание данной системы, информационной базы, используемой для управления, методики расчета показателей, объемов парниковых выбросов, использованной электроэнергии и др. необходимо раскрыть в корпоративной отчетности.

Далее, при разработке системы показателей необходимо найти наиболее оптимальное соотношение между финансовыми и нефинансовыми показателями в разрезе трех измерений: экономическая, социальная, экологическая устойчивость.

Аспекты экономической деятельности и соответствующие индикаторы можно разделить на несколько групп по разным критериям: группы заинтересованных пользователей, на которых ориентированы индикаторы, финансовый или нефинансовый характер параметра, детерминирующий или результирующий характер. При выборе подходящего набора экономических показателей также необходимо соблюдать определенный баланс, с тем, чтобы равномерно отразить все аспекты экономической деятельности: финансовую деятельность, конкурентные преимущества, качество услуг, гибкость, использование ресурсов, инновации. Подобная обобщенная классификация имеет две концептуально разные категории. Первые две группы индикаторов отражают экономический успех выбранной стратегии, т.е. конечный результат. Оставшиеся четыре категории являются факторами конкурентного преимущества, т.е. средства достижения стратегии, или детерминанты.

Другим фактором классификации индикаторов является уровень синхронизации показателя с результатом деятельности: опережение или запаздывание. Соответственно, показатели делятся на движущие (лидирующие, опережающие) и запаздывающие. К примеру, инвестиции в инновации способствуют улучшению финансовой деятельности (движущий показатель), эффективность которой, в свою очередь, отражается в запаздывающих финансовых показателях (рентабельность инвестиций, добавленная экономическая стоимость и др.) в последующих отчетных периодах.

В табл. 1 представлены примеры показателей в области экономической устойчивости, которые, по нашему мнению, могут представлять наибольший интерес для пользователей отчетности.

Таблица 1

ПОКАЗАТЕЛИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ

Определяющий фактор	Индикатор
Конкурентоспособность продукта (услуги)	Рентабельность валовых инвестиций в материальные активы, валовая маржа, рентабельность капитала, расходы на НИОКР в процентах от выручки, операционные расходы в процентах от выручки
Профиль риска	Волатильность цены акций, отношение чистого заемного капитала к рыночной стоимости компании
Изменения мультипликатора стоимости	Отношение рыночной стоимости капитала к его балансовой стоимости, отношение рыночной стоимости капитала к выручке (рентабельность капитала)

Определяющий фактор	Индикатор
Возможности роста	Консенсус-прогноз аналитиков по темпам роста продаж на кратко- и среднесрочный период

Многие организации, занимающиеся проблемами корпоративной социальной ответственности, относительно недавно обратили внимание на разработку индикаторов для оценки социальной эффективности; на текущий момент их количество невелико. К ним относятся, например, Placer Dome, Co-operative Bank, Shell, BP Amoco, Ben and Jerry, Body Shop, United Utilities и Rio Tinto, ОАО «Газпром», ОАО «НК Роснефть», Государственная корпорация по атомной энергии «Росатом» и др. Как следствие, социальная устойчивость и соответствующие показатели, разрабатываемые в настоящее время, являются индивидуальными, применимыми только для одной конкретной компании.

Учитывая тот факт, что социальные проблемы и интересы стейкхолдеров компании различны, а также то, что процесс находится на начальной стадии своего развития, набор показателей социальной устойчивости зависит от конкретной организации и проблем, на которых она сфокусирована. В табл. 2 представлены примеры показателей в области социальной устойчивости, которые, по нашему мнению, могут представлять наибольший интерес для пользователей отчетности.

Таблица 2

ПОКАЗАТЕЛИ СОЦИАЛЬНОЙ УСТОЙЧИВОСТИ

Проблема	Индикатор
Трудовая практика	Соотношение сотрудников по половому и национальному признаку, средняя заработная плата, льготы, обучение сотрудников (человеко-часы), удовлетворенность работой, безопасность труда, финансовая защищенность, свобода от дискриминации, возможности профессионального развития
Взаимоотношения с местным сообществом	Вклад в развитие местного сообщества, создание рабочих мест, уплата налогов, нарушения налогового законодательства, благотворительность, волонтерская деятельность сотрудников
Взаимоотношения с поставщиками и подрядчиками	Принципы честной торговли с поставщиками, дистрибьюторами и партнерами, количество продуктов, закупаемых на местном рынке, продолжительность взаимоотношений и платежная дисциплина с поставщиками, использование детского или запрещенного труда
Социальный вклад продукта	Вклад продукта или услуги в социальное благосостояние, капитал, удовлетворение базовых человеческих потребностей: еда, крыша над головой, вода и здравоохранение

В настоящее время широкое распространение получает концепция экологического учета, изначально разрабатываемая на национальном уровне, а сейчас – на корпоративном. Целью данной дисциплины является оценка прямого и косвенного экологического воздействия деятельности компании в денежном выражении с помощью различных методов оценки. Одним из подходов является расчет так называемой экологически устойчивой прибыли, рассчитываемой как разница между операционной прибылью и стоимостью экологического воздействия. Безусловно, данный подход требует доработки, в частности, необходимо выбрать наиболее приемлемый метод и границы оценки. Поэтому возможность применения указанного метода на данном этапе развития корпоративной

отчетности является маловероятной. Тем не менее, в будущем, когда будет достигнут консенсус относительно методологии учета и успешном применении на практике, она будет играть большую роль при разработке комплексной системы показателей, учитывающих экономический и экологический аспекты деятельности.

В табл. 3 представлены примеры показателей в области экологической устойчивости, которые, по нашему мнению, могут представлять наибольший интерес для пользователей отчетности.

При разработке системы показателей устойчивости необходимо принимать решения о том, к какому направлению деятельности относится проблема: социальной, экономической или экологической сферам, поскольку некоторые проблемы относятся одновременно к двум направлениям. К примеру, вопросы корпоративной социальной ответственности и выравнивание доходов местного населения посредством обеспечения новых рабочих мест одновременно относятся и к экономической, и социальной сферам деятельности. В данном случае можно либо рассматривать данную проблему как относящуюся к одному направлению, но при этом также четко обозначить ее релевантность к другому направлению, либо разработать отдельную группу интегрированных показателей.

Таблица 3

ПОКАЗАТЕЛИ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ

Проблема	Индикатор
Выбросы парниковых газов	Объем выбросов парниковых газов в разрезе каждого производственного процесса с указанием использованной методологии расчета, за несколько периодов для возможности проведения анализа изменений. Общая характеристика системы сбора и верификации данных, независимый аудит
Энергоэффективность и энергосбережение	Количество использованных энергоресурсов, мероприятия, направленные на снижение энергопотребления, сертификация международным стандартам энергоэффективности в зданиях

Сохранение баланса между различными индикаторами в рамках одной системы показателей предусматривает анализ взаимосвязей показателей между собой, поскольку в зависимости от степени корреляции, меры, направленные на изменение одного показателя (к примеру, в рамках экономической эффективности) могут привести к изменению другого показателя (например, социальной устойчивости). В данном случае уместно в качестве иллюстрации привести такие показатели как эффективность использования ресурсов и первичная занятость. В определенных ситуациях взаимосвязь между показателями может быть обратной: рост эффективности использования ресурсов путем увеличения расходов на внедрение новых технологий приводит к снижению доли ручного труда, и, как следствие, сокращению человеческих ресурсов для производства заданного уровня продукции.

ВЫВОДЫ

Подводя итог вышеизложенному, необходимо отметить следующее. Система показателей УР является неотъемлемой частью общей системы управления устойчивым развитием, способствующей проведению достоверной оценки, управлению и мониторингу влияния хозяйственной деятельности на достижение целей развития (в дополнение к отчетности о результатах деятельности). Цели показателей устойчивости различаются: диагностика проблем, заблаговременное предупреждение, оценка тенденций, сравнение с конкурентами, поиск путей развития, помощь внешним поль-

зователям в понимании и реагировании на динамику развития и др.

Как бы то ни было, информация о деятельности разрабатывается и распространяется с тем, чтобы способствовать принятию наиболее верного и эффективного управленческого решения в рамках корпоративной системы управления. Индикаторы могут помочь компании разработать стратегические цели, определить контрольные точки на своем пути и составить отчетность о результатах с тем, чтобы донести эту информацию до пользователей.

Литература

1. Доклад Всемирного банка о мировом развитии на 2014 год [Электронный ресурс]. URL: <http://www.worldbank.org/ru/news/press-release/2014/06/10/wb-lowers-projections-global-economic-outlook-developing-countries-domestic-reforms>
2. Ефимова О.В. Парадигма устойчивого развития: проблемы информационно-аналитического обеспечения [Текст] / О.В. Ефимова // Инновационное развитие экономики. – 2013. – №1. – С. 22-31.
3. Отчетность в области устойчивого развития: международное исследование КПМГ [Текст]. 2011.
4. Прайм [Электронный ресурс] : агентство экономической информации. Режим доступа: <http://1prime.ru/macroeconomics/20140619/786934901.html>
5. РИА «Новости» [Электронный ресурс] : информационное агентство. Режим доступа: <http://ria.ru/economy/20140526/1009481189.html>
6. Шесть тенденций в области устойчивого развития компаний в 2013 году [Текст] : исследование, проведенное компанией EY совместно с GreenBiz. M., 2013.
7. Clark A.M. Creating indicators of sustainability: a social approach / Winnipeg: international institute for sustainable development (IISD). 2007.
8. Cory S. The role of sustainable development indicators in corporate decision-making. Winnipeg: International institute for sustainable development (IISD). 2009.

Ключевые слова

Устойчивое развитие; показатели устойчивого развития; стратегия; управление рисками; корпоративное управление; нефинансовый анализ.

Батырова Надежда Сергеевна

РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность темы представленной статьи определяется необходимостью разработки аналитического инструментария управлением устойчивого развития хозяйствующих субъектов. Методологические и практические проблемы построения системы показателей, необходимой для комплексного анализа и мониторинга устойчивого развития хозяйствующих субъектов, обуславливают значимость обсуждаемых в статье вопросов.

Научная новизна и практическая значимость. В статье раскрывается методология анализа устойчивого развития компании, основанная на обосновании целей, выборе критериев оценки, разработке информационно – аналитического обеспечения. Рекомендуются последовательность процесса разработки аналитического обеспечения, даны направления анализа эффективности взаимодействия компании с заинтересованными сторонами, предлагается принципиальный подход к построению системы показателей анализа устойчивого развития с учетом бизнес- модели хозяйствующего субъекта. Практическая значимость представленного подхода определяется тем, что он позволяет осуществлять мониторинг степени достижения поставленных целей в области устойчивого развития и оценивать результативность проводимых мероприятий.

Заключение: рецензируемая статья отвечает требованиям, предъявляемым к научным публикациям, и может быть рекомендована к опубликованию в журнале «Аудит и финансовый анализ».

Ефимова О.В., д.э.н., профессор, кафедры «Экономический анализ» Финансового университета.