

Наумова Наталия Андреевна

бакалавр экон. наук, магистрант

ФГБОУ ВО «Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации»

г. Москва

DOI 10.31483/r-74480

**РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСНОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ
ВЫПОЛНЕНИЯ ТРЕБОВАНИЙ РАЗЛИЧНЫХ ГРУПП
ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ
НА ПРИМЕРЕ ПАО «ГАЗПРОМ НЕФТЬ»**

***Аннотация:** в корпоративном управлении получила свое распространение теория стейкхолдерского подхода к взаимодействию с заинтересованными сторонами. Для долгосрочного стабильного развития требуется понимание не только состава заинтересованных сторон организации, но и их требования. Чтобы оценить взаимодействие предприятия с ними, в статье предлагается рассмотреть пример показателей, оценивающих выполнение требований различных групп стейкхолдеров, на примере ПАО «Газпром нефть».*

***Ключевые слова:** стейкхолдеры, менеджмент, взаимодействие с заинтересованными сторонами, анализ стейкхолдеров, учет требований стейкхолдеров, бизнес-анализ, корпоративное управление.*

В последнее время стейкхолдерский подход к управлению предприятием набирает все большую популярность. Такой интерес к данной тематике связан с тем, что лучшие результаты деятельности показывают компании, которые в процессе своей работы создают ценность для всех заинтересованных в ее деятельности лиц, а не только для акционеров или владельцев бизнеса. Предприятия гораздо успешнее, когда они соотносят свои внутренние ресурсы, возможности и цели с потребностями внешнего окружения и, в частности, с интересами заинтересованных в их деятельности сторон.

Теория заинтересованных сторон является одним из последних направлений в современном менеджменте, которая формирует и объясняет стратегию развития компании под влиянием интересов заинтересованных в ее деятельности сторон, то есть стейкхолдеров (от англ. stakeholder – «держатель интереса»). Возникновению стейкхолдер-подхода в середине 1970-х годов способствовало то, что тогдашний бизнес перестал быть «вещью в себе» и требовал учета интересов все большего числа участников.

Теория утверждает, что при достижении целей деятельности организации следует принимать во внимание интересы различных заинтересованных сторон, которые будут представлять определенный тип неформальной коалиции. Между стейкхолдерами могут существовать различные отношения, которые не всегда носят характер сотрудничества, совпадения интересов, а могут быть даже конкурентными. При этом всех стейкхолдеров следует рассматривать как единое противоречивое целое равнодействующее интересам которого будет определять направление реализации отдельного проекта или траекторию развития организации.

Данный подход подробно освещен в всемирно признанном стандарте для практики бизнес-анализа – руководстве свода знаний по бизнес-анализу (англ. Business Analysis Body of Knowledge – BABOK), согласно которому любая заинтересованная сторона может быть источником требований, предположений или ограничений.

Целью данного исследования является анализ существующих методик работы со стейкхолдерами, а также создание комплексной системы оценки взаимодействия с различными группами стейкхолдеров коммерческой организации на примере деятельности ПАО «Газпром нефть».

Задачи работы:

1. Рассмотреть основные положения теории стейкхолдеров в управлении компаниями и проектами.
2. Проанализировать систему учета требований различных групп стейкхолдеров через группы показателей на примере ПАО «Газпром нефть».

Теория стейкхолдерского подхода направлена исключительно на заинтересованные стороны [3, с. 108]. Для определения области исследований теории существуют три вопроса: «Кто?», «Что?» и «Как?».

С учетом теории стейкхолдеров фундаментальной целью предприятия является удовлетворение интересов всех заинтересованных сторон. Поэтому первый шаг исследования этой теории заключается в выделении на практике тех групп стейкхолдеров, которые действительно важны и чьи интересы стоит учитывать, так как количество заинтересованных сторон любого предприятия крайне велика.

Вторая сфера исследования определяется необходимостью выявления интересов стейкхолдеров. При этом следует не только выделить релевантные группы заинтересованных сторон, но и оценить их сравнительную важность с точки зрения предприятия и его стратегии. Такая оценка позволит повысить объективность стратегического анализа и, соответственно, качество реализуемой стратегии предприятия. Именно поэтому следующим кругом проблемных вопросов, на которые должна дать ответ теория заинтересованных сторон, являются вопросы: «Что?», «Какие интересы стейкхолдеров могут быть и должны быть удовлетворены в процессе объединения усилий предприятия?».

Третья сфера исследования заключается в нахождении ответа на вопрос: «Как стейкхолдеры достигают реализации своих интересов?». Здесь изучаются пути воздействий, направленных на максимальное удовлетворение интересов стейкхолдеров. Возможность реализации той или иной стратегии непосредственно связана с характером ресурсных отношений. При этом стратегии могут быть как агрессивные, так и защитные. Они могут быть рассчитаны на реализацию в краткосрочном или долгосрочном временном интервале; могут быть ориентированы на единственного стейкхолдера или на все их многообразие.

В последние годы методы взаимодействия со стейкхолдерами компании оформились в отдельное направление менеджмента и получили название «стейкхолдер-менеджмента» (англ. stakeholder management).

Разработкой теоретических основ коммуникативных управленческих действий по взаимодействию с заинтересованными сторонами компаний занимались многие отечественные и зарубежные ученые. Так, по мнению К.А. Мамонова [3, с. 249], взаимодействие компаний и их стейкхолдеров может осуществляться на основе следующих методов:

1) партнерский метод, согласно которому построение взаимоотношений компании и ее заинтересованных лиц осуществляется на принципах партнерства, поддержки и доверия;

2) метод защиты, направляемой на стейкхолдеров, деятельность которых угрожает бизнесу, и может носить пассивный или агрессивный характер. Пассивная защита заключается в информационном, экономическом, финансовом и других видах защиты компании от влияния противодействующих стейкхолдеров. Агрессивный подход предусматривает нейтрализацию негативного влияния таких стейкхолдеров и активные действия по снижению их влияния на компанию;

3) комбинированный метод заключается во внедрении одновременно двух стратегий в соответствии с позицией стейкхолдеров по стратегии фирмы;

4) бриджинг – предполагает объединение бизнеса со стейкхолдерами-партнерами с целью достижения совместных целей и стратегий, а также обеспечение общей защиты от влияния «отрицательных» стейкхолдеров. В частности, примером могут служить монопольные объединения между конкурентами для установления собственных правил игры на рынке [9, с. 13].

Представленные выше методы направлены на управление коммуникациями между внешними стейкхолдерами в области косвенного и прямого влияния согласно подходу «Карта заинтересованных сторон».

Для развития подходов к взаимодействию со стейкхолдерами необходимо оценивать требования, которые предъявляют эти группы к объекту исследования. Выделение количественных показателей уровня выполнения требований

позволяет оценить взаимодействие объекта с группами заинтересованных сторон, как в динамике, так и качественно, сравнивая с показателями в предыдущих периодах.

Для реализации подобных наблюдений необходимы показатели, которые собирались на протяжении всего анализируемого периода по единой методологии. Именно тут приобретает особую важность непрерывная деятельность компании по созданию отчетов об устойчивом развитии и их соответствие выбранному стандарту.

Так, ПАО «Газпром нефть» начиная с 2007 года публикует отчетность по устойчивому развитию. При подготовке отчетов Компания ориентируется на международные стандарты GRI, Руководство по социальной ответственности ISO 26000:2010. Это обеспечивает сопоставимость представленных показателей и полноту раскрываемых данных.

ПАО «Газпром нефть» – вертикально интегрированная нефтяная компания. Разведку, добычу нефтяных месторождений Компания осуществляет на территории России и за рубежом, как и переработку, сбыт. Для задач по сбыту нефтепродуктов помимо совершенствования нефтеперерабатывающих заводов, компаний также развивает и модернизирует свою одноименную сеть автозаправочных станций.

Взаимодействие ПАО «Газпром нефть» по главным направлениям зафиксировано во внутренних документах предприятия: кодекс корпоративного поведения, корпоративный кодекс, регламентирующие документы по определенным направлениям деятельности.

Компания выделяет следующие основные группы стейкхолдеров: акционеры и инвесторы, сотрудники, государственные органы, поставщики, потребители, местные сообщества, общественные организации.

Основные требования, которые они выставляют Компании перечислены в таблице 1 по группам стейкхолдеров.

Группы стейкхолдеров и их требования

Группы стейкхолдеров	Требования
Акционеры и инвесторы	реализация стратегии; соблюдение прав акционеров; повышение стоимости Компании; финансовая устойчивость Компании; высокий уровень доходности акций
Сотрудники	устойчивая система оплаты труда; социальная поддержка; безопасные условия труда; обучение и развитие сотрудников
Государственные органы	совершенствование регулирования и стимулирование развития нефтегазового комплекса; получение налоговых выплат; роль Компании в развитии регионов присутствия; воздействие производственной деятельности Компании на окружающую среду; соответствие деятельности Компании законодательным нормам Российской Федерации
Поставщики и подрядчики	соблюдение взаимных обязательств; поддержка отечественных производителей; прозрачность, открытость и свободная конкуренция при выборе контрагентов; соблюдение деловой этики; противодействие коррупции
Потребители	качество продукции; повышение уровня сервиса; прозрачное ценообразование; этичная деловая практика
Местные сообщества и общественные организации	вклад Компании в социально-экономическое развитие регионов присутствия; развитие человеческого капитала территорий; прозрачность деятельности и решений Компании; промышленная и экологическая безопасность деятельности Компании

В рамках оценки выполнения требований групп стейкхолдеров, в зависимости от такой группы используются разные показатели, которые возможно наблюдать в динамике, в том числе благодаря публикуемым отчетам в области устойчивого развития.

Далее рассмотрим примеры такого анализа применительно к перечисленным выше группам стейкхолдеров.

Во-первых, группа акционеров и инвесторов. Важно отметить, что 96% акций Компании владеет ПАО «Газпром», а оставшиеся 4% принадлежат миноритарным акционерам, как юридическим, так и физическим лицам.

Для инвесторов – держателей акций – одним из основных показателей выполнения требований является оценка Компании на бирже, ее финансовые показатели. Для этого выделяются следующие показатели оценки выполнения требований акционеров и инвесторов. Во-первых, это котировки акций Газпром нефти на Московской бирже. Кроме Московской биржи, акции также обращаются на биржах Берлина, Франкфурта и Лондона. Во-вторых, такие основные финансовые показатели деятельности компании, как выручка, скорректированная EBITDA, чистая прибыль, дивиденд на акцию, доход на средний используемый капитал (ROACE). В-третьих, операционные показатели: добыча товарных углеводородов Группой компании Газпром нефть, объем продаж нефтепродуктов.

Второй основной группой стейкхолдеров ПАО «Газпром нефть» является персонал. Для оценки выполнения требований, предлагается оценивать коэффициент травматизма LTIFR, расходы на персонал, среднесписочная численность персонала, среднемесячная заработная плата, расходы на социальный пакет и льготы, коэффициент текучести кадров.

Для третьей группы стейкхолдеров организации – государственные органы – в качестве показателей, оценивающих выполнение их интересов, предлагается следующий набор: налог на прибыль (текущий и отложенный, оплаченные за анализируемый период), экспортные пошлины (включающие экспортную пошлину на нефть и экспортную пошлину на нефтепродукты), налог на добычу полезных ископаемых (НДПИ), акциз на нефтепродукты.

Выполнение требований к качеству продукции, которое является основным требованием группы потребителей, выражается в соответствии всех моторных топлив экологическому классу «Евро-5».

Группы стейкхолдеров в виде местных сообществ и общественных организаций предъявляют разнородные требования к предприятиям ПАО «Газпром

нефть», поэтому их всесторонняя количественная оценка представляется труднореализуемой. Однако, ввиду того что вопрос экологической безопасности стоит очень остро для сферы нефтедобычи, часть требований можно оценить в виде экологических показателей деятельности. Такими показателями являются водопотребление предприятий, суммы, выплачиваемые за негативное воздействие на окружающую среду.

Согласно стейкхолдерской концепции взаимодействия с заинтересованными сторонами организации, оказывающими различное влияние на нее, для создания аналитической модели, направленной на устойчивое развитие организации, необходимо учитывать требования стейкхолдеров, которые выражаются как финансовыми показателями, так и не финансовыми.

Несмотря на то что существуют разработанные подходы к созданию нефинансовой отчетности, из-за добровольного характера ее публикации и множественности различных методологий, задача единого подхода к учету требований стейкхолдеров остается нерешенной.

В результате это осложняет создание унифицированной аналитической модели, направленной на анализ устойчивого развития любой компании с учетом требований стейкхолдеров. Необходим индивидуальный подход к каждому предприятию.

ПАО «Газпром нефть», являясь публичным предприятием, публикует в том числе нефинансовую отчетность на протяжении многих лет и разрабатывает ее в соответствии с международными стандартами. Таким образом, обладая достаточной статистической базой на основе представленных показателей, возможно создать комплексную систему показателей взаимодействия Компании с группами стейкхолдеров, в том числе для проведения оценки такого взаимодействия в динамике.

Список литературы

1. Бариленко В.И. Информационно-аналитическое обеспечение устойчивого развития экономических субъектов: монография / под ред. проф. О.В. Ефимовой [и др.]. – М.: Русайнс, 2015. – 160 с.

2. Малышенко В. А. Системно-аналитическое обеспечение финансовой устойчивости предприятия в стратегическом аспекте: монография. – М.: Русайнс, 2018. – 166 с.
3. Мамонов К.А. Стейкхолдерно-ориентированный подход в управлении капиталом бренда строительных корпоративных предприятий: монография / Харьков. нац. ун-т. гор. хоз-ва. – Х.: ХНУГХ, 2012. – 249 с.
4. Негашев Е.В. Аналитическое моделирование финансового состояния компании: монография. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 186 с.
5. Негашев Е.В. Применение имитационных балансовых моделей в анализе финансового состояния компании // Аудит и финансовый анализ. – 2011. – №6. – С. 167–175.
6. ПАО «Газпром нефть» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gazprom-neft.ru> (дата обращения: 27.12.2019).
7. Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://рспп.рф/> (дата обращения: 25.11.2019).
8. Учетно-аналитическое и контрольное обеспечение устойчивого развития экономических субъектов: монография / С.Н. Гришкина [и др.]. – М.: КноРус, 2018. – 256 с.
9. Харитонов Д.А. Организационные патологии в управлении проектно-ориентированными компаниями в условиях неопределенности контекста: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 05.13.22. – 2015. – 24 с.