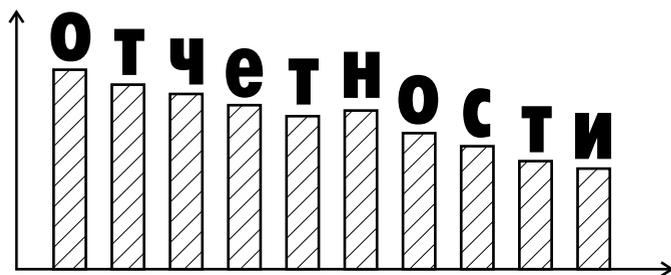


Руководство

по
открытой



для малых и средних
предприятий

Эколайн

**Руководство по открытой отчетности
для малых и средних предприятий**

Москва
2003

Руководство по открытой отчетности для малых и средних предприятий. *Дайман С.Ю., Молчанова Я.П., Заика Е.А.* — М., 2003.— 32 с.

Руководство обобщает российский и зарубежный опыт в области открытой отчетности. В нем обсуждены мотивы и преимущества развития открытой отчетности, даются конкретные рекомендации по подготовке материалов отчетности и их содержанию. Материал книги ориентирован на малые и средние предприятия России.

Для специалистов предприятий и организаций: менеджеров, экономистов, маркетологов, экологов, специалистов в области охраны труда, связей с общественностью и др.

Версия текста: 1.01a



Данная публикация была создана при поддержке Института устойчивых сообществ (г. Монтпилиер, штат Вермонт, США) и Агентства США по международному развитию. Мнения, содержащиеся в данной публикации, а также мнения авторов данной публикации не обязательно являются отражением точки зрения Института устойчивых сообществ или АМР США. Более того, упоминания названий фирм или коммерческих продуктов не означают их поддержки или рекомендации к использованию.



Оглавление

Введение	5
Польза открытой отчетности	8
Мотивы для открытой отчетности	8
Рыночные преимущества открытых компаний	9
Внутренние преимущества, связанные с открытой отчетностью	10
Трудности и риски	11
Как добиться преимуществ и избежать рисков	12
Открытая отчетность	14
Заинтересованные стороны и целевая аудитория	14
Принципы отчетности	15
Подготовка открытой отчетности на практике	18
Основные этапы подготовки отчетности	18
Принятие решения о раскрытии информации	19
Планирование подготовки открытой отчетности	19
Выявление предпочтений целевых групп и уточнение подходов к публикации материалов	22
Подготовка отчета: разработка концепции, сбор и анализ данных	23
Подготовка отчета: анализ	24
Публикация и распространение	26
Обратная связь	28
Характеристики результативности	29
Почему результативность	29
Оценка результативности	29
Материалы для дополнительного чтения	31
Открытые отчеты российских организаций	31
Руководства по отчетности	31
Заключение	32

Введение

Для российского общества само понятие «открытость» достаточно ново и непривычно. Десятилетия полной закрытости сменились эпохой обновления и борьбы нового с традиционным, обостренного внимания к экологическим и социальным проблемам. Ни то, ни другое не способствовало росту открытости как государства, так и бизнеса. Хотя сейчас ясно, что вовремя проявленная добрая воля и готовность к диалогу помогли бы избежать многих конфликтов. Собственно, так в ряде случаев и происходило. Те, кто больше не мог жить в состоянии борьбы, находили естественный выход из сложившейся ситуации — информированный диалог. К сожалению, таких примеров в России не так много, как хотелось бы, и изменения в обществе в целом происходят крайне медленно. Именно поэтому растущий и развивающийся российский бизнес заимствует сейчас опыт открытости с Запада, стараясь адаптировать его к нашим условиям.

В экономически развитых странах аналогичные конфликты возникли намного раньше, имели большее влияние на бизнес и в результате вылились в целый комплекс подходов, с которыми мы только начинаем знакомиться: триединый итог*, открытая отчетность, корпоративная социальная ответственность... Наконец, возникавшие конфликты экономических, экологических и социальных интересов привели к пониманию необходимости в устойчивом развитии** общества, основополагающей роли бизнеса в устойчивом развитии.

В России устойчивое развитие в течение долгого времени воспринималось как синоним охраны окружающей среды, и центральный компонент — развитие общества, развитие экономической системы — в этом контексте практически не рассматривался. Позднее, напротив, возникло словосочетание «устойчивое экономическое развитие». Этот крен вызвал к жизни такие странные формирования как, например, кафедра юридической защиты прав производителей в Институте устойчивого развития (Москва). В настоящее время в российском законодательстве говорится об устойчивом развитии как о гармоничном развитии производства, социальной сферы, населения и окружающей природной среды; однако общая цель — сохранение условий су-

* Анализ результативности бизнеса, учитывающий наряду с традиционными финансово-экономическими экологические и социальные составляющие. (Англ.: "triple bottom line".)

** Устойчивое развитие — в формулировке ООН — развитие общества, которое позволяет удовлетворять потребности нынешних поколений, не нанося при этом ущерба возможностям, оставляемым в наследство будущим поколениям для удовлетворения их собственных потребностей.

Устойчивое развитие — в формулировке Всемирного банка — управление совокупным капиталом общества в интересах сохранения и приумножения человеческих возможностей.

Устойчивое развитие — по Гру Харлем Брунланд — модель поступательного развития общества, при которой достигается удовлетворение жизненных потребностей нынешнего поколения без лишения такой возможности будущих поколений людей.

Устойчивое развитие — по законодательству РФ — гармоничное развитие производства, социальной сферы, населения и окружающей природной среды.

ществования для будущих поколений — пока не нашла достойного отражения в трактовке этого сложного понятия.

Открытая корпоративная отчетность — в первую очередь, экологическая — получила свое развитие как инструмент предотвращения и преодоления конфликтов с заинтересованными сторонами, и именно в такой роли стала неотъемлемым элементом деятельности многих крупных компаний. Однако не только крупные компании за последние десятилетия почувствовали свою ответственность перед обществом, свою роль в его развитии. Малые и средние предприятия* всего мира (что сейчас становится характерным и для России) осознают свой вклад в социально-экономическое развитие региона, района, поселка или даже квартала, состояние окружающей среды или просто — здоровье своих и соседских детей, красоту окрестных лесов и озер... И открытая отчетность для них, подчас реализуемая самыми простыми и неформальными путями — способ поделиться со всеми заинтересованными сторонами своими заботами и успехами, найти единомышленников, подвигнуть соседей и коллег на добрые дела. И более того, открытая отчетность оказывается не только инструментом взаимодействия с заинтересованными сторонами, но и подходом, помогающим эффективнее развивать собственный бизнес.

Исторически активно развивались два вида отчетности — обязательная финансовая и добровольная экологическая. С формированием современных представлений о бизнесе, учитывающих его роль в обеспечении устойчивого развития, важность прозрачности и подотчетности, изменились приоритеты и все большее внимание стало уделяться добровольному раскрытию информации, нефинансовым характеристикам деятельности компаний. Это отражается в требованиях крупнейших фондовых бирж, мировых финансовых институтов, критериях оценок рейтинговых агентств. Во всем мире все большее внимание уделяется т.н. отчетности в области устойчивого развития, объединяющей информацию об экономической, экологической и социальной результативности организаций.

Надо отметить, что для описания деятельности организации в целом в русском языке нередко используется термин «эффективность». Точнее было бы придерживаться разделения двух понятий: результативности и эффективности. Результативность определяется способностью достигать запланированных результатов, которые востребованы на рынке и восприняты адекватно заинтересованными сторонами. Эффективность характеризуется соотношением выпускаемых продуктов и потребляемых ресурсов (как правило, денежным). То есть, когда речь идет о достижении поставленных целей, решении задач и получении ожидаемых или превышающих ожидания результатов, мы говорим о совершенствовании результативности. Обсуждая то, какими средствами этого удалось добиться, мы рассматриваем вопросы эффективности. Принципам и подходам оценки результативности посвящена специальная глава этого руководства.

* Под малыми и средними предприятиями мы понимаем здесь в первую очередь «средние» по размеру предприятия, численность работающих на которых варьируется от сотен до тысячи человек. Международная практика относит такие компании уже к крупным; однако в России и странах СНГ такие компании чаще всего сталкиваются со всеми проблемами, которые ассоциируются с понятием «малые и средние предприятия», оказывая тем ни менее значительное влияние на экономику, социальное развитие и состояние окружающей среды «малых административных единиц» — поселков, небольших городов, районов.

Таким образом, современная открытая корпоративная отчетность говорит в первую очередь о результатах деятельности организаций в экономической, экологической и социальных сферах. Мы рекомендуем российским организациям также обратить внимание на этот подход, тем более что основные преимущества организаций, готовящих и публикующих такую отчетность, только усиливаются, а вклад малого и среднего бизнеса в развитие экономики и поддержание социальной стабильности многих регионов трудно переоценить.

Так что же привлекательного в открытой отчетности могут найти и находят малые и средние российские предприятия? В самую первую очередь это подход, позволяющий наладить отношения со всеми заинтересованными сторонами — от потребителей до Администрации района, от представителей общественных организаций до нынешних школьников — будущих сотрудников, руководителей региона, клиентов. Только правдивый рассказ о проблемах и достижениях, рассказ от первого лица обо всех тех особенностях, которые выделяют именно вас среди других, позволяет надеяться, что вам поверят, вам будут доверять, вас выберут в качестве поставщика или работодателя. С другой стороны, те же методы помогут наладить работу собственной организации, развивая обмен информацией и взаимодействие между подразделениями, используя эффективные подходы планирования и оценки результативности. Пожалуй, в российских условиях эту позицию трудно переоценить. В условиях затянувшегося перехода от социалистического планирования к реальному, от декларированного соответствия нормам и регламентам двадцатилетней давности к стандартам предприятия развития коммуникаций внутри компании играет ключевую роль. Наконец, реакция заинтересованных сторон способна помочь лучше понять ваши собственные проблемы или открыть для себя новые возможности, найти неожиданных союзников и помощников.

* * *

Это руководство подготовлено для того, чтобы обобщить так сильно недостающий российским организациям опыт зарубежных предприятий, соотнести его с теми условиями, в которых сегодня развивается наша экономика и общество в целом, дополнить западный опыт нарождающимся российским опытом.

Мы надеемся, что это руководство, не претендующее как всякий первый опыт на абсолютное совершенство, все же поможет вам сделать первые шаги в направлении развития отчетности, позволит по-новому взглянуть на свою организацию. Хочется верить, что вы сможете найти в этом руководстве ответы хотя бы на некоторые возникающие вопросы, выберете приемлемые для вас подходы и методы.

Авторы признательны руководству и экспертному совету программы РОЛЛ-2000 за поддержку, оказанную проекту, в рамках которого нам удалось немного приумножить российский, обобщить и опробовать на практике западный опыт открытости компаний, и подготовить это руководство.

Авторы чрезвычайно благодарны тем российским компаниям, которые развивали и продолжают развивать открытую отчетность; компаниям, открыто обсуждавшим трудности и проблемы, вместе искавшим решения и делившимся своим опытом, который стал основой этого руководства.

Полезьа открытой отчетности

Мотивы для открытой отчетности

На сегодня основным мотивом для развития открытой отчетности предприятиями по-прежнему остается улучшение взаимоотношений с заинтересованными сторонами. Тем не менее, сдвиг произошел: сейчас в большинстве случаев это уже не преодоление затянувшегося конфликта, а выход на новый уровень взаимоотношений, поиск понимания и поддержки. Российским компаниям важно доброжелательное отношение и понимание органов местного самоуправления и районной Администрации. В большей степени это справедливо в отношении малых и средних предприятий — ведь крупные компании гораздо менее зависимы от местной администрации, да и внимание к себе привлекают «естественным образом». Зачастую урегулирование многих социальных вопросов оказывается не под силу Администрации, и решение ряда проблем всей тяжестью ложится на небольшие предприятия в малых городах и поселках России. Простое дружелюбное отношение и готовность выслушать друг друга упрощают решение множества организационных проблем малого бизнеса. Открытость предприятий, оказывающих заметное воздействие на окружающую среду и работающих над снижением этого воздействия, помогает им избегать конфликтов с общественными организациями и местным населением, озабоченным качеством окружающей среды и его влиянием на здоровье. Российские предприятия уже начинают использовать отчетность как инструмент привлечения оптовых покупателей — пока в первую очередь западных компаний — заинтересованных в социальной и экологической деятельности своих партнеров. В последнее время появляется ряд положительных примеров использования экологической маркировки*, являющейся по сути одним из видов отчетности.

Отрадно сознавать то, что открытость все чаще находит себе место в российском обществе и бизнесе в частности; тем не менее, можно указать на целый ряд потенциальных выгод, связанных с открытой отчетностью, не полностью или совсем не используемых российскими предпринимателями. Открытая отчетность позволяет компаниям:

- демонстрировать устойчивость компании и прогрессивность подходов к ее управлению сегодняшним и потенциальным клиентам, партнерам, инвесторам и страховщикам;
- получать преимущества на перспективных, в особенности зарубежных, рынках;
- совершенствовать стратегическое и оперативное управление компанией;

* Обоснованная экологическая маркировка несет полезную информацию о качестве, экологических аспектах производства. Маркировка продукции может быть «отчетом» о том, что в производство трикотажа не вовлечен хлор, брошюра напечатана на бумаге из вторсырья, устройство собрано руками инвалидов и т.п.

- привлекать и удерживать квалифицированный персонал.

Наконец, рост внимания к социальной ответственности бизнеса позволяют ожидать и, возможно, в недалеком будущем, что требование публикации открытой экологической и социальной отчетности будет предъявляться в качестве обязательного сначала инвесторами, затем транснациональными компаниями в рамках сетей поставщиков, а в последствии может стать и требованием законодательства, как сегодня оно уже является обязательным требованием ряда бирж.

Рыночные преимущества открытых компаний

Очевидно, что обязательные требования могут и будут предъявляться лишь к крупнейшим компаниям — транснациональным, размещающим свои акции на мировых биржах, оказывающим существенное влияние на экономику многих стран. Тем не менее, даже сейчас, пока такие требования только начинают появляться, открытая отчетность представляет значительный интерес для небольших компаний. Почему же? Открытость, помимо естественных затрат, дает рыночные преимущества, особенно значимые для малых и средних предприятий, наиболее часто оказывающихся в ситуации жесткой конкуренции не только на рынке продукции и услуг, но и на рынке ресурсов, в т.ч. финансовых. Открытая демонстрация значимости социальных и экологических приоритетов для руководства, внимания и усилий, прилагаемых к решению значимых проблем, и, конечно же, — успехов — дают уверенность в том, что предприятие надежно, устойчиво, и привлекательно. Привлекательно для потенциальных инвесторов, корпоративных клиентов, и, наконец, поставщиков, которым не менее важно иметь постоянных и надежных клиентов.

В современном мире уже недостаточно быть экономически эффективным, работать над качеством продукции и услуг. Надежность компании определяется также ее вниманием и готовностью решать социальные проблемы, бережно относиться к окружающей среде и природным ресурсам. Именно открытость компании помогает избегать негативных последствий социальных конфликтов, загрязнения окружающей среды для ее имиджа и, в конечном счете, существования. Когда все те, кто о вас знает, уверены в том, что ваши усилия направлены на снижение негативного воздействия и поддержку в социальных вопросах, что вы признаете существующие проблемы и работаете над их решением, тогда неожиданно возникшая проблема не будет восприниматься как результат вашего небрежения. А негативной реакции на нее уже будет готов обоснованный ответ.

Доступность информации о вашей социальной деятельности, заботе о персонале, обеспечении безопасности и охране окружающей среды позволит вашим будущим

Выгоды, связанные с открытостью:

- доверие инвесторов, клиентов и поставщиков;
 - контроль рисков и защита репутации;
 - привлечение и удержание квалифицированного персонала;
 - преимущества на перспективных рынках;
 - возможность влияния на заинтересованные стороны (в первую очередь, потребителей).
-
-

сотрудникам сделать осознанный выбор в вашу пользу, а вам — получить наиболее квалифицированных работников. Ваши сотрудники увидят новое отражение ежедневных дел, узнают о планах и перспективах. Тем самым вы сможете удержать и приобрести тех специалистов, в которых вы заинтересованы.

Наконец, открытая экологическая отчетность как способ популяризации «зеленой» ориентации компании дает свои преимущества: за рубежом рынок «экологичной» — экологически целесообразной — продукции уже сформировался и является очень привлекательным. При этом «экологичность» означает не только безопасность продукции для окружающей среды и человека, но и заботу производителя об окружающей среде. Экологическая отчетность может не только открывать выход на этот рынок, но и создавать и развивать его, в том числе у наших, российских потребителей, подчеркивая и разъясняя значимость экологически приемлемых подходов к производству.

Не в последнюю очередь, открытую отчетность следует рассматривать и как метод «связей с общественностью» в широком смысле, т.е. как способ создания (обоснованного!) положительного имиджа компании у всех заинтересованных сторон.

Внутренние преимущества, связанные с открытой отчетностью

Организациям, публикующим и развивающим открытую отчетность, она приносит

Внутренние преимущества развития открытой отчетности:

- стимулирует повышение результативности и эффективности деятельности организации;
- развивает обмен информацией и взаимодействие между обособленными подразделениями и функциональными направлениями;
- позволяет организовать процесс обратной связи с персоналом;
- способствует повышению результативности управления (систем менеджмента);
- позволяет отслеживать тенденции и принимать более обоснованные долгосрочные стратегические решения, реализовывать опережающий подход в менеджменте.

пользу не только косвенным образом за счет изменения отношения к организации заинтересованных сторон, но и напрямую. Уже на начальном этапе поставленной руководством компании цель подготовки открытой отчетности стимулирует взаимодействие между подразделениями, помогает по-новому взглянуть на ставшее уже привычным, заставляет оценивать и сравнивать различные характеристики организации и, соответственно, развивать систему сбора и анализа информации*. В ходе подготовки первых открытых документов компании необходимо будет организовать процесс обратной связи с персоналом, анализировать разнородную информацию и выявлять тенденции развития компании и изменения внешней среды. Таким же образом, в дальнейшем процесс подготовки открытой отчетности сможет стать интегрирующим элементом системы менеджмента информации компании, обеспечивающим анализ стратегически значимых факторов развития и дающим информа-

* В дальнейшем, систему сбора и анализа, а также, что важно, использования информации при принятии решений и ее предоставления заинтересованным сторонам мы будем называть *системой менеджмента информации* компании.

цию для принятия тактических решений, обеспечивающим доступность информации внутри компании и возможность структурированной обратной связи. Наконец, сравнительный анализ и публикация характеристик результативности организации в области использования ресурсов и энергии, воздействия на окружающую среду и здоровье персонала, вклада в социальное развитие территории становятся дополнительными стимулами для дальнейшего развития этой деятельности. Некоторые примеры использования внутренних преимуществ открытой отчетности мы обсудим ниже.

Трудности и риски

Поскольку сам процесс подготовки открытой отчетности для российских организаций нов и непривычен, трудностей на этом пути предостаточно. Это, конечно же, не означает, что трудности эти непреодолимы или преодолевать их не стоит. Наоборот, обходя, избегая или перебираясь через встречающиеся на пути препятствия, вы в полной мере получите те преимущества, которые обусловлены развитием открытой отчетности. И вот почему: большинство препятствий носит «структурный» характер и отражает недостаток навыков в области стратегического управления, маркетинга, использования информации. Недостаток вполне, конечно, простительный, поскольку присущ абсолютному большинству малых и средних компаний как в России, так и за рубежом. Однако именно поэтому трудности, о которых мы говорим, заслуживают особого внимания.

Трудность представляет определение стратегических целей компании на рынке, маркетинговой концепции; тяжело дается планирование и выделение ресурсов на стратегическое развитие. С этим напрямую связаны те нелегкие решения, которые придется принимать при подготовке открытой отчетности, в частности, первое и самое сложное: принятие решения о раскрытии информации, подготовке открытого отчета, постановке взаимодействия с заинтересованными сторонами на регулярную основу. Это означает, что необходимо убедиться в том, что компания стабильно развивается, может выделить ресурсы на дальнейшее развитие, занимает активную позицию на рынке. Такое обязательство потребует выделения необходимых ресурсов (для малых и средних предприятий — зачастую самого труднодоступного — времени специалистов), определения рыночной стратегии, выявления ключевых заинтересованных сторон.

Другая область, которая может и, скорее всего, будет представлять проблему при подготовке открытой отчетности — система менеджмента информации. Нелегко бу-

Этапы развития открытой отчетности, которые могут представлять особую трудность

- Принятие решения о раскрытии информации.
 - Определение заинтересованных сторон и адекватных способов подачи информации.
 - Разработка концепции подачи информации.
 - Сбор требуемых данных.
 - Анализ и интерпретация данных.
 - Публикация информации о трудностях и неудачах.
 - Организация обратной связи и реакция на комментарии.
 - Регулярное обновление и публикация информации.
-
-

дет, по крайней мере, в первый раз, определиться с концепцией подачи сведений в отчете; трудно, а то и невозможно, будет собрать требуемые данные; непросто дать непредвзятый анализ. Но те же самые навыки и подходы необходимы и для развития организации, оценки ее результативности и определения ключевых проблем и возможностей.

На врезке перечислены основные этапы развития открытой отчетности, которые, скорее всего, будут представлять трудность для организаций, только вставших на путь развития этого направления деятельности, и которые мы подробно обсудим далее в этой книге.

Помимо трудностей на пути развития открытой отчетности существуют и вполне объективные риски. Просто перечислим: риск быть неправильно понятыми и стать изгоем вместо того, чтобы стать лидером; опасность дать конкурентам оружие в нечестной борьбе или нечаянно «раскрыть карты» перед ними; вероятность того, что не хватит ресурсов на своевременное обновление информации и устаревшие документы будут восприниматься негативно; наконец, шанс «выстрелить в холостую» — не получить никакого результата от развития открытой отчетности... Так что же, не стоит и связываться? Нет, рисков можно избежать и добиться тех преимуществ, которые открытая отчетность обещает, — для этого и написана эта книга.

Как добиться преимуществ и избежать рисков

Что же необходимо для получения рыночных преимуществ, связанных с отчетностью? Во-первых, о вас должны знать те, чьи позиция и участие для вас важны — органы государственного управления, партнеры, потребители, местные жители. И не просто знать о факте вашего существования, но представлять себе отличительные особенности компании, ее приоритеты и направление развития, ее успехи и поставленные задачи. Для этого отчетность должна быть целенаправленно подготовлена и представлена для значимых заинтересованных сторон (целевых групп). Естественно, она должна быть доступна для них, как технически, так и с точки зрения понятности и обоснованности изложения. Но, кроме того, заинтересованные стороны должны вам доверять. И единственный надежный способ обеспечения доверия к материалам компании — представлять события и информацию обоснованно, непредвзято, взвешенно и неэмоционально. Пусть в буклете или статье не найдется места для детального обоснования ваших взглядов — дайте ссылку или контактный телефон, обеспечьте доступность материалов для тех, кто захочет их получить.

В самом крайнем случае, если материалам компании все равно не доверяют (скажем, сказываются «успехи» предыдущего руководства), попробуйте заручиться поддержкой независимой третьей стороны, обладающей достаточным авторитетом. Третья сторона может подтвердить беспристрастность анализа и точность использованных данных. Это может сделать известная общественная организация, имеющая в своем составе необходимых специалистов, государственный орган (например, Управление природных ресурсов или Комитет по охране окружающей среды при Администрации), рейтинговая или верификационная компания. Опыт верификации нефинансовой отчетности у российских организаций отсутствует, и надо быть готовым к тому, что придется вместе определять критерии и методы оценки.

Наконец, самое важное: все заинтересованные стороны должны рассматривать вас как ответственных и надежных партнеров. Это значит, что наряду с информацией об успехах, в открытую отчетность на равных правах должно войти и обсуждение имеющихся проблем и выбранных путей их решения. Поскольку такая информация особенно нуждается в регулярном обновлении, публикация материалов открытой отчетности должна стать процессом регулярным и относиться к ней придется серьезно. И последнее: подчеркнем еще раз, что успехи открытой отчетности определяются в первую очередь не литературным стилем и не качеством полиграфии, а позицией компании в целом по отношению к обществу, теми усилиями, которые она готова прилагать к тому, чтобы соответствовать ожиданиям заинтересованных сторон и превосходить их. Это значит, что открытая отчетность и социальная ответственность бизнеса тесно связаны, и те проблемы, которые вами обсуждаются в материалах открытой отчетности, потребуют вклада компании в их решение. Итак, залог успешности открытой отчетности — активные действия компании во всех значимых для заинтересованных сторон направлениях.

Залог успешности открытой отчетности — активные действия компании во всех значимых для заинтересованных сторон направлениях.

Таким образом, для того, чтобы получить те преимущества, которые может дать открытая отчетность, и избежать связанных с ней рисков, необходимо серьезно подойти к оценке своих возможностей и развивать отчетность как один из элементов вклада организации в развитие региона, не забывая, конечно же, внимательно относиться к подготовке открытых материалов и взаимодействию с заинтересованными сторонами в целом. Об этом дальше.

Открытая отчетность

Эта глава посвящена ключевым аспектам открытой отчетности, следующая — «*Подготовка отчета на практике*» — обсуждению возможной последовательности действий, необходимых этапов, связанных с ними трудностей и путей их решения.

Заинтересованные стороны и целевая аудитория

Открытая отчетность должна быть ориентирована на конкретную аудиторию — тех, кому важно узнать о вас, и тех, кто важен вам. Поэтому ключевым этапом подготовки

Заинтересованные стороны

- акционеры / собственники;
 - корпоративные клиенты;
 - поставщики и субподрядчики;
 - инвесторы и финансово-кредитные организации;
 - страховщики;
 - конкуренты;
 - специалисты и сотрудники предприятия;
 - органы местного управления;
 - государственные контролирующие органы;
 - общие и специализированные средства массовой информации;
 - другие предприятия региона;
 - общественные организации;
 - местное население (в т.ч. потенциальные сотрудники);
 - потребители.
-

отчетности, определяющим ее результативность, можно смело назвать выявление заинтересованных сторон, их приоритетов, а также определение целевой аудитории и подходов к организации взаимодействия с ней. Список потенциально возможных заинтересованных сторон (который, безусловно, может быть продолжен) приведен во врезке; мы же здесь обсудим различие между заинтересованными сторонами* и целевой аудиторией.

Выделять целевую аудиторию (или несколько целевых групп) придется, по крайней мере, по двум причинам: во-первых, охватить все заинтересованные стороны в принципе невозможно; во-вторых, разные группы имеют нередко полярные интересы и уровни восприятия, и удовлетворить, а вернее — обеспечить успешное взаимодействие — со всеми ними с помощью одной публикации, скорее всего, не удастся. Нужно только помнить о том, что если существуют активные заинтересованные стороны, — например, общественные организации, осуществляющие давление на вас, — они вне зависимости от вашего желания окажутся среди

* Как видно из врезки, спектр заинтересованных сторон очень широк. Некоторое время назад в русский язык вошло вольное толкование английского слова «stakeholders», по написанию близкое к «shareholders». Первое относится к заинтересованным сторонам, в данном случае — заинтересованным в развитии компании. Второе относится к акционерам, которые составляют лишь одну, хотя и очень значимую заинтересованную сторону. Это толкование, к сожалению, сказало на отношении к разработке и подготовке отчетности. На семинаре, организованном в рамках одного из крупных международных проектов, не только участники, но и преподаватели с трудом преодолели барьер, который можно было бы описать так: «Отчетность бывает только финансовая, и создается она для акционеров и инвесторов».

аудитории, изучающей открытые материалы, и их интересы придется учитывать при подготовке отчетности наравне с интересами других целевых групп. Впрочем, одна общая черта найдется и у самых разных групп: всех интересуют три основных сферы — составляющие устойчивого развития: экономическая, экологическая и социальная. Пусть в разной степени, но для большинства заинтересованных сторон важна экономическая результативность, а значит — устойчивость компании, и деятельность по снижению негативного воздействия на окружающую среду, и вклад в социальное развитие региона. Даже с точки зрения потребителей имидж компании складывается уже не только из того, насколько качественные товары или услуги она производит, но и с учетом значимости этих товаров для общества, эффективности системы менеджмента компании, активности компании как члена общества, ее позиции как работодателя. Открытая отчетность способна помочь компании сформировать положительный имидж — при условии, конечно, что компания как член общества этого действительно заслуживает.

Различия между интересами и уровнем подготовленности к восприятию информации представителей целевых групп чаще всего требуют разных подходов к общению с ними. Не стоит делать один «универсальный» всеобъемлющий отчет для всех, так же как и не стоит ограничиваться поверхностным буклетом. Варианты и некоторые рекомендации можно найти в главе «Подготовка открытой отчетности на практике», а выбирать из них придется, балансируя между интересами целевых групп и возможностями организации.

Принципы отчетности

Принципы отчетности были выработаны на основе опыта взаимодействия с заинтересованными сторонами множества организаций. Хотя на первый взгляд некоторые принципы и выглядят несколько «идеалистически», для следования им есть реальные основания. Соблюдение принципов помогает отразить вопросы, значимые для заинтересованных сторон; обеспечить адекватное восприятие деятельности и намерений организации; учитывать позиции заинтересованных сторон при стратегическом планировании; прослеживать и развивать связи между обособленными функциональными направлениями бизнеса. В конечном итоге, именно соблюдение этих принципов помогает добиться выгод, связанных с развитием и публикацией отчетности, и избежать многих рисков.

Общие принципы отчетности:

- открытость
 - взаимодействие с заинтересованными сторонами
 - объективность и обоснованность
 - полнота
 - учет контекста и сопоставимость
 - ясность и адекватность
 - своевременность
-
-

Открытость

Вне зависимости от того, в какой форме вы публикуете информацию, на какую аудиторию она нацелена, пользователям следует сообщить об ограничениях («...в статье не удастся подробно обсудить...»), предположениях и источниках информации («...мы использовали данные государственной отчетности и программы моделирова-

ния...»), возможностях для получения дополнительной информации и откликов («...посетите наш сайт или позвоните по телефону 12-34-56...»).

Взаимодействие с заинтересованными сторонами

Отчетность готовится для представителей заинтересованных сторон, поэтому организации важно наладить процесс взаимодействия с ними, чтобы осознавать их приоритеты и интересы, восприятие ими того контекста, в котором вы рассматриваете свою деятельность и т.п. Именно на этом основании следует стремиться вовлечь в процесс подготовки отчетов как те стороны, которые непосредственно затронуты деятельностью организации, так и тех, кто связан с ней косвенно. Обсуждение и совместный анализ наиболее значимых вопросов, подходов к публикации, пробных версий материалов с представителями целевых групп помогут вам подготовить публикации, которые будут восприниматься адекватно вашим намерениям, а анализ и обсуждение реакции на уже выпущенные материалы — совершенствовать их в будущем. В любом случае, взаимодействие с заинтересованными сторонами поможет лучше понять их интересы и как итог — будет способствовать развитию сотрудничества и взаимопонимания в дальнейшем. Диалог поможет и точнее определить целевую аудиторию конкретных материалов.

Объективность и обоснованность

Выражаемые мнения и сообщаемые сведения должны быть основаны на фактах; информация об источниках данных и способах их получения должна сохраняться. Это позволит при необходимости дать возможность заинтересованным сторонам убедиться в достоверности материалов. Кроме того, так вам будет легче повторить анализ при изменении ситуации. В целом же, хоть этого и трудно бывает достичь, содержание отчета должно быть непредвзятым отражением результативности организации. Желание приукрасить себя или, наоборот, преувеличить роль независящих от вас обстоятельств вызовет лишь недоверие у тех, кто достаточно хорошо знаком с ситуацией. Этого будет достаточно, чтобы компании перестали доверять и в других вопросах.

Полнота

Полнота — принцип, к которому скорее нужно стремиться, чем следовать напрямую. Этот принцип очень тесно связан с предыдущим — объективностью. Суть его в том, что раз уж какая-то сфера деятельности или объект обсуждаются в открытых материалах (неважно, статье ли, отчете ли) — стоит обсудить все основные вопросы, значимые для заинтересованных сторон (конечно, с учетом ограничений, накладываемых форматом). Ощущение недосказанности легко может перерасти в недоверие, которого мы и хотим избежать.

Сопоставимость

По возможности следует готовить отчеты и другую публикуемую информацию таким образом, чтобы можно было сравнить сегодняшние результаты с результатами за предыдущий отрезок времени, а если это уместно — и с результатами других организаций.

Самый очевидный подход к обеспечению сопоставимости в отношении экологических показателей — использование удельных величин, например, удельных затрат энергии, воды, достигнутого снижения затрат, удельного образования и размещения отхо-

дов. В отношении социальных показателей такой подход не так очевиден. Тем не менее, например, для предприятий, которые в прежние времена называли градообразующими, можно сопоставить численность трудоспособного населения поселка, и число занятых на производстве. Или оценить долю выпускников школ, направленных на обучение и затем пришедших на завод.

Учет контекста

Там, где это уместно и полезно, следует рассматривать свою собственную результативность в местном, отраслевом, региональном, национальном или глобальном контексте. Попросту говоря, не только сравнивать свои успехи с успехами или возможностями других, но и анализировать значимость этих успехов. Простейшие примеры — вклад налоговых выплат в бюджет области; доля жителей поселка, занятых на предприятии.

Ясность и адекватность

Мы уже говорили о том, что разные группы заинтересованных сторон предъявляют различные требования к информации. Для того, чтобы ваша информация, а значит и ваша деятельность, воспринималась и понималась адекватно, необходимо учитывать разнообразие потребности и особенности основных групп и публиковать информацию в такой форме, которая соответствует интересам и возможностям аудитории, в то же время сохраняя достаточный уровень подробности и необходимые ссылки.

В значительной мере именно из-за этого и необходимо четко выделять целевые группы: представьте, что вам интересно донести информацию о своих успехах до потенциальных партнеров. В этом случае вам поможет подробный отчет, аргументировано показывающий ваши преимущества перед конкурентами — но у руководителей не будет времени разбираться в таком отчете, и его придется дополнить изложением основных моментов в объеме одной — двух страниц. Впрочем, тот же результат можно получить, направляя отчет руководителю вместе с подробным письмом, в котором та же информация будет представлена уже от первого лица.

Своевременность

Отчеты и другую информацию необходимо публиковать с такой периодичностью, которая соответствует потребностям пользователей и согласуется с характером самой информации.

Соблюдение принципа своевременности обеспечивает максимальный уровень применимости и полезности информации, давая пользователям возможность эффективно включать ее в процесс принятия решений.

Если подготовка годового отчета по вашим планам должна занять полгода, пересмотрите планы — может быть, лучше выпустить небольшую брошюрку, но успеть подготовить ее, пока ваши успехи еще на слуху, и пока прошедший год не стал давно забытой историей? Если происходят неожиданные или важные события — лучше подготовить специальный материал — пусть краткий, но зато отражающий вашу позицию в отношении происходящего. Помимо прочего, это еще хороший способ работы с прессой — использование информационного повода для распространения ваших материалов.

Подготовка открытой отчетности на практике

Как и практически любую деятельность, осуществляемую на регулярной основе, подготовку открытой отчетности лучше строить на принципах системы Деминга* — цикла



и пересмотра деятельности. Основным принципом работы в рамках системы Деминга — планирование первично, и планы на определенный цикл должны быть выполнены, если нет веских оснований к отклонению от них. Корректировка плана дает возможность изменения не только непосредственно ошибочных, но и неэффективных действий, совершенствования подходов к планированию и осуществлению планов. Кроме того, такой подход позволяет наладить деятельность, уменьшить зависимость от ошибок или возможностей конкретных людей. Одна особенность: для того, чтобы цикл Деминга работал на развитие деятельности, планы необходимо ставить четко и в документированном виде — иначе потом трудно будет даже понять, достигли ли ожидаемых результатов или нет.

Основные этапы подготовки отчетности

Договорившись действовать в рамках системы Деминга, рассмотрим основные этапы подготовки отчетности. Первый — *принятие решения о раскрытии информации* — стоит несколько особняком. Можно сказать, что этот этап еще не входит в планирование деятельности, но и здесь подход тот же — решение обосновывать и принимать систематически. Почему — подробнее обсудим в следующем разделе. К планированию отчетности можно отнести определение целевых групп, предварительный выбор способа(ов) подачи информации, оценку необходимых для подготовки материалов ресурсов и времени, требуемых данных и материалов. Осуществление, скорее всего, начнется с изучения предпочтений и интересов целевых групп, уточнения формата публикуемых материалов, требований в отношении данных и ресурсов. Затем последуют сбор данных, анализ и подготовка текста, публикация; завершат этот этап (в зависимости от планов) распространение материалов или взаимодействие с целевыми группами. Организации будет полезно контролировать реакцию на опубликованные материалы и быть готовой откорректировать материалы или дополнить их, если реакция оказалась иной, нежели ожидалось. По истечении некоторого периода времени можно будет уже оценить реакцию целевой аудитории, а на основе этих оценок и

* Цикл Деминга также называют «циклом PDCA» от англ. «Plan-Do-Check-Act».

изменения условий (в частности, целей, которые организация ставит перед открытой отчетностью) — скорректировать методы и подходы к планированию публикации новых материалов.

Принятие решения о раскрытии информации

Это руководство посвящено тому, какие выгоды может принести открытая отчетность. Тем не менее, принятие решения о подготовке открытой отчетности должно основываться на результате серьезного анализа ситуации, в которой находится именно ваша организация.

Положительное решение — готовить открытый отчет — не подкрепленное необходимыми основаниями, скорее всего, заведет вас в тупик. Точно так же, ни на чем не основанное отрицательное решение несет свой риск — потери преимуществ в конкурентной борьбе, негативной реакции общества при возникновении нештатных ситуаций... Основывайте решение на анализе затрат и преимуществ, учитывайте необходимые и желаемые условия успешной деятельности по подготовке открытой отчетности. Во врезке приведен пример определения факторов, которые могут быть учтены при принятии решения о распространении открытой отчетности. Впрочем, на наш взгляд, для предприятий, ориентирующихся на рост и развитие, потенциальные выгоды гораздо существеннее ожидаемых затрат и вероятных рисков. И последнее — решение о подготовке отчетности могут принимать только те, от кого его выполнение реально зависит — высшие руководители организации, иногда — ее акционеры. Публикация открытой информации влечет за собой далеко идущие последствия, и даже будучи формально делегированным, такое решение на уровне отдела внешних связей приниматься не может.

Планирование подготовки открытой отчетности

Планирование деятельности по подготовке открытой отчетности будет непростым — ведь опыта в этой области почти ни у кого нет. Это определяет особенности и самого подхода к планированию, но при этом не только не снижает, а, напротив, повышает его важность. Для того, чтобы можно было планировать деятельность, опыта осуществления которой пока нет, придется на начальном этапе оценить все основные факторы, влияющие на деятельность по развитию отчетности, и подлежащие уточнению на последующих стадиях. Необходимо будет оценить, каковы основные заинтересованные стороны и их ожидания, принять *предварительное* решение об определении целевых групп для открытой отчетности. На основе этого решения — в общих чертах определить рамки и содержание публикуемой информации, в т.ч. ключевые особен-

Основные этапы подготовки отчетности:

- Принятие решения о публикации открытой отчетности.
 - Планирование отчетности.
 - Определение особенностей целевых групп.
 - Сбор и анализ данных, подготовка текста.
 - Публикация и распространение.
 - Получение отзывов и реакция на них.
 - Анализ результатов и корректировка подходов и планов.
-
-

Факторы, учитывающиеся при принятии решения о публикации открытой отчетности

Преимущества

- Расширение рынка (европейский рынок, рынок элитной / высококачественной / экологически целесообразной продукции / услуг).
- Снижение затрат страхования и инвестиций / рисков.
- Привлечение / удержание квалифицированного персонала.
- Воздействие на потребителей / заинтересованные стороны.
- Развитие системы менеджмента и взаимодействия функциональных направлений.
- Анализ и повышение результативности и эффективности производства.

Условия

- Ориентация компании на долгосрочный рост и развитие
- Лидерство; повышенное внимание компании к социальным и экологическим аспектам, имеющиеся успехи и готовность работать над преодолением препятствий, другие положительные особенности.
- Готовность к сотрудничеству с заинтересованными сторонами.
- Наличие ресурсов для подготовки материалов отчетности (в т.ч., возможность выделения специалистов).
- Отсутствие значительных проблем соответствия законодательству.

Затраты

- Время специалистов компании на сбор и анализ данных, подготовку материалов, ответы на реакцию заинтересованных сторон*.
- Затраты на публикацию.

Риски

- Негативная реакция.
- Использование информации конкурентами.
- Повышенные ожидания заинтересованных сторон.

ности организации, на которых будет фокусироваться внимание в отчетности. Это позволит сориентироваться в способах публикации информации, оценить возможные сроки и периодичность. Понадобится также оценить, какая из требуемой информации доступна, какие готовые материалы можно будет использовать, наконец, будут ли легко доступны требуемые людские и финансовые ресурсы.

После того, как намечены масштабы и направления деятельности, можно решать организационные вопросы. Назначить или выбрать ответственного за процесс отчетности — инициативного, легко находящего общий язык с людьми, понимающего значение и значимость стоящей задачи, легко обучающегося. И при этом имеющего достаточно времени на освоение новой области деятельности. Таких нет? Придется по-

* Затраты времени будут очень значительными, особенно при отсутствии опыта. Необходимо отметить, что подготовку открытой отчетности не стоит отдавать сторонним организациям; они, в крайнем случае, могут выступать в качестве консультантов или выполнять отдельные вспомогательные этапы работ.

искать — среди своих сотрудников (не обязательно специалистов по связям с общественностью), вчерашних выпускников или опытных специалистов. Как с любым достаточно важным начинанием, на первом этапе придется вкладывать серьезные ресурсы — человеческие в первую очередь. Выбранный человек должен получить достаточные полномочия для принятия организационных решений. Работу нужно будет обеспечить необходимыми ресурсами, запланировав их выделение с учетом того, что необходимые объемы деятельности определены пока приблизительно. Затем с помощью ответственного необходимо обеспечить совместную работу различных подразделений организации, готовность помочь друг другу в подготовке материалов открытой отчетности. Для этого о важности этой работы для компании должны узнать все вовлекаемые подразделения. Скорее всего, потребуются и некоторые поощрения за участие в работе — как отделам, так и специалистам. Ответственному понадобятся полномочия привлекать к работе различные подразделения и специалистов. Вероятно, возникнет необходимость создания временной рабочей группы или сразу — специального подразделения, — ведь публикация открытой отчетности — процесс непрерывный.

Следующий этап планирования — определение характера и примерного содержания материалов (в т.ч. принятие решения о том, собираетесь ли вы выпускать общий отчет для всех или использовать различные подходы для каждой целевой группы), способов распространения материалов, сроков их подготовки, ответственности и необходимых ресурсов для выполнения различных этапов работы.

Вот некоторые советы общего характера:

- Перед началом работы над открытой отчетностью убедитесь, что специалисты разных подразделений компании смогут принять в ней участие в течение достаточно долгого периода. Это подразумевает, что компания не должна испытывать острой нехватки специалистов, поскольку это не даст возможности имеющимся людям оторваться от своих основных обязанностей даже на краткие промежутки времени.
- Если вы планируете выпустить объемный материал (например, отчет) к какому-либо событию, время проведения которого уже определено, во-первых, оставьте запас времени, по крайней мере, в два раза больший, чем вам кажется необходимым. Во-вторых, начните с подготовки краткого материала, не требующего глубокой работы с данными, — вы потом сможете использовать его при подготовке отчета, но на крайний случай материал будет уже готов.
- Не доверяйте «кабинетным» оценкам доступности информации: еще на этапе планирования попробуйте найти сведения о выпуске продукции и потреблении ресурсов в советское время (если производство существовало тогда и не изменило свой профиль, эти данные могут быть использованы для сравнения), о численности жителей поселка или средней заработной плате в отрасли, сравнить данные по энергопотреблению цехов, имеющиеся у главного энергетика и в бухгалтерии. Если проблем не выявили — все хорошо. Если они были — учитывайте это...

- Готовьтесь быть гибкими в определении содержания планирующихся материалов — может оказаться, что данных для обоснования вашей позиции вам не хватит (см. выше).

Выявление предпочтений целевых групп и уточнение подходов к публикации материалов

Для того чтобы минимизировать вероятность негативной реакции на открытые материалы и обеспечить положительную, лучше всего затратить определенные усилия на выяснение интересов, предпочтений и уровня восприятия выбранных вами целевых групп. Однако здесь есть свои трудности: «традиционные» методы (социологические опросы, «пилотные» версии) сложны и затратны для небольших организаций, а результаты нередко противоречивы и сложны в интерпретации. Кроме того, на сегодня представители большинства ваших целевых групп, скорее всего, окажутся незнакомы с подходами отчетности; тем более маловероятно, чтобы они смогли сами сформулировать свои ожидания. Исключение нередко составляют общественные организации — изучающие и пропагандирующие передовой опыт. Но ведь они — не единственная ваша аудитория и ориентироваться только на них было бы неразумно. Что же делать? Для начала попробуйте побеседовать с выбранными представителями целевых аудиторий, уже знакомыми с вашей компанией. Обсудите то, что вы хотели бы включить в открытые материалы; обращайтесь особое внимание на проявление интереса или недоверия, встречные вопросы. Попутно вы получите бесценную информацию о том, как воспринимают вашу компанию — надеемся, это поможет развить не только отчетность, но и маркетинговую политику.

Когда будет готов проект открытых материалов, обсудите его с теми представителями целевых групп, которым вы доверяете. Кроме того, можно пытаться ориентироваться на приступивших к работе раньше (если их опыт был успешным) и пытаться избежать их ошибок. В любом случае, не последнюю роль будет играть ваша оценка интересов аудитории, а также ваши собственные интересы. Взаимодействие с представителями целевых групп поможет вам выделить наиболее значимые для них аспекты

деятельности компании, определить требуемые и достаточные уровни подробности и подачи материала.

Определенные особенности имеет ситуация, когда целевая группа — зарубежная (не русскоязычная) аудитория. Все описанные в этой главе подходы адекватны и этой ситуации, но их достаточно сложно реализовать. При этом, казалось бы, очевидное решение — перевод отчета на соответствующий язык — требует особой осторожности. Для того чтобы перевод воспринимался адекватно, переводчику недостаточно знать специальную терминологию, связанную со сферой вашей



деятельности; он должен быть хорошо знаком с современной терминологией соответствующих сфер отчетности — финансово-экономической, экологической и социальной, а в некоторых случаях — знать связанные международные документы. К сожалению, неадекватная терминология или ссылки на документы в переводе во многих случаях вызывают лишь недоуменные взгляды и не способствуют взаимопониманию. Примеры использования терминов переводчик сможет найти в специализированных двуязычных глоссариях или переведенных документах*.

Подготовка отчета: разработка концепции, сбор и анализ данных

Процесс подготовки материалов открытой отчетности стоит начать с разработки концепции, определяющей тематику, характер изложения, содержание, основные моменты каждого подхода к публикации информации, которые организация планирует использовать**. Концепция может строиться на основе следующих вопросов:

- В чем состоят особенности организации, о которых мы бы хотели рассказать?
- Каковы наши успехи; каких результатов мы достигли?
- Какие задачи мы ставим перед собой?
- Что интересно знать целевой аудитории о нас?
- Каким способом мы будем рассказывать о себе?

На этом этапе возникает, наверное, самая яркая связь отчетности и системы управления компанией. Без определения миссии организации, стратегических целей развития, системы планирования и постоянной оценки результатов ответить на основные вопросы невозможно. Конечно же, в определенной степени эти элементы есть в любой организации, но подготовка материалов (а на этом этапе — пока только концепции) открытой отчетности способна помочь систематизировать и оформить разрозненные представления. А это уже первый шаг к развитию.

Помните, что результаты деятельности любой организации, ее успех проявляются за ее пределами, во внешней среде. Оценивая достигнутые результаты и думая над представлением основных задач развития организации в открытой отчетности, вы непременно придете к определенному переосмыслению места вашей компании в обществе и, хочется надеяться, сможете более объективно оце-

* См., например, Русско-английский глоссарий по экологическому менеджменту [<http://www.14000.ru/glossary/>] и Руководство GRI по открытой отчетности в области устойчивого развития на английском [<http://www.globalreporting.org/guidelines/2002.asp>] и русском [<http://www.globalreporting.org/guidelines/translations.asp>] языках.

** Мы будем рассматривать в этом разделе в качестве примера отчет, как наиболее подробный и «представительный» в смысле возникающих сложностей подход. Однако в любом случае, какие подходы организация бы ни использовала, принципы останутся теми же.

нивать свои успехи и рассматривать проблемы как не реализованные пока возможности. Особенность сегодняшней ситуации состоит в том, что Россию на рубеже веков поразил очередной кризис переоценки ценностей. Поэтому руководителям организаций приходится внимательно, терпеливо, постепенно отслеживать изменения во внешней среде, трансформирующиеся интересы самых различных групп и, в ряде случаев, участвовать в формировании новой системы ценностей, не забывая о существенных, истинных достижениях прошлых лет. И уточнять миссию организации, совершенствовать ее стратегию.

Концепция должна ответить на вопросы о том, какие темы и с какой степенью подробности должны быть раскрыты в материалах открытой отчетности; примерный перечень возможных тем приведен ниже на врезке «Основные блоки открытой отчетности». Кроме того, стоит уже на данном этапе определить базу сравнения основных показателей: это может быть состояние «до рестройки» или «до дефолта», результативность европейских предприятий или нормативные показатели советской промышленности, требования природоохранных и других норм или собственные цели. В любом случае, базу сравнения не стоит выбирать бездумно.

После этого возникает вопрос о необходимых данных: какие сведения нужны, чтобы наглядно продемонстрировать ваши особенности и успехи, объяснить трудности? Какие количественные данные доступны? Не удивляйтесь, если окажется, что необходимые вам материалы, получить которые вы рассчитывали без особых усилий, не собираются, не хранятся или не доступны, недостоверны и противоречивы. Например, российской компании, восстанавливающей производство после кризиса, в качестве базы сравнения потребовались данные об объемах производства и потребления ресурсов «до дефолта», при прежнем владельце. Несмотря на то, что основной состав специалистов проработал на предприятии всю жизнь, компании не удалось ни обнаружить достоверных данных, ни составить непротиворечивое впечатление о соответствующих значениях. В другой ситуации организации потребовалось выделить для сравнительного анализа потребление ресурсов разных производств, сосредоточенных на одной площадке. Оказалось, что отдельный учет возможен только в отношении электроэнергии (разные производства используют одинаковые сырьевые материалы). И даже данные о расходе энергии были по-разному организованы у энергетиков и у плановиков. Причина тому — известный подход, при котором непроизводственное потребление или потребление подготовительных отделений «расписывается» по ценам в определенных долях.

Следует четко осознавать, что открытая отчетность не тождественна статистической отчетности, и требуемые данные во многих случаях вам придется собирать самим. При этом важно помнить, что развитие системы сбора данных позволит вам определять и контролировать результативность и эффективность производства, ставить и достигать цели по снижению ресурсо- и энергоемкости, а, следовательно, и себестоимости продукции.

Подготовка отчета: анализ

Открытая отчетность отличается от привычной нам статистической еще и тем, что анализ данных, объяснение причин, прогноз изменений на будущее для нее — состав-

ляющая необходимая и даже, не побоимся этого, первичная по отношению к данным. Никому из ваших целевых аудиторий не будет достаточно сухих колонок цифр — ваше объяснение изменений, а уж тем более — вызвавших их причин, ваших действий и планов зачастую гораздо важнее.

Для заинтересованных сторон особый интерес представляет результативность (подробнее см. в соответствующем разделе) вашей деятельности, и задача данного этапа — проанализировать относительную результативность процессов (удельную к валовым или стоимостным характеристикам производства) в отношении

- экономических характеристик (рост, эффективность инвестиций);
- экологической результативности (эффективности использования материалов и ресурсов, удельных характеристик воздействия на окружающую среду);
- социального вклада (в сравнении).

Не менее важен и анализ степени достижения поставленных целей и причин, обуславливающих это, или условий. Для того чтобы используемым данным можно было доверять, необходимо отслеживать и контролировать изменение системы мониторинга, сбора и анализа данных, методы и процедуры расчетов.

Естественно, не вся полученная информация должна быть представлена в материалах открытой отчетности, — это стоит делать, не выходя за рамки подробности, определяемой концепцией отчетности. Однако больший объем информации и более глубокий анализ в любом случае создадут вам необходимую основу для подготовки материалов отчета. А главное, оценка результативности компании — это основа для ее развития. Именно поэтому так важно выбирать различные базы сравнения — заинтересованным сторонам вы можете показывать, насколько вы стали лучше, себе — насколько можете еще стать. Важна детализация и выделение различных процессов — так вы сможете выделить те направления, в которых возможны наиболее результативные изменения. Пример: одной российской компании удалось выделить данные по энергопотреблению одного из производств и сравнить их с удельными показателями аналогичных европейских компаний*. Оказалось, что потребление энергии более чем в 2 раза превышает среднеевропейское. Анализ причин и устранение ключевых проблем помогло сократить удельное энергопотребление производства примерно на 40%. Специалисты компании начали более глубокий анализ энергопотребления производства.

Но это идеальная ситуация. А как быть, если доступны только текущие данные и нет возможности оценить тенденции, недостаточно сведений для сравнения или подтверждения ваших представлений о деятельности организации, данные показывают «необъяснимые» явления? Что делать, если анализ говорит не в вашу пользу? Во-первых, не отчаиваться — все через это проходили. Не беда, если первые опубликованные материалы не будут очень уж подробными и расскажут скорее о ваших оценках и намерениях, нежели о достигнутых результатах. Вы все равно сделали уже очень многое — поняли, какая информация вам необходима, как строить систему мониторинга результативности. В будущем году вы обратите пристальное внимание на те сферы, причины изменений в которых вы не смогли установить. Не бойтесь говорить

* С использованием Справочного документа Европейского Союза по наилучшим доступным подходам в соответствующей отрасли промышленности — см. [<http://eippcb.jrc.es/pages/FActivities.htm>]

и о трудностях, и о неудачах — вы покажете, что знаете о них и работаете над их преодолением (а это как раз и не очевидно тем, кто уже наслышан о ваших проблемах)... Объясняйте причины и рассказывайте о том, что вы сделали, обсуждайте ограничения своих возможностей, рассказывайте о планах и предлагайте сотрудничество там, где справиться одни не в силах. При этом не забывайте, что не стоит голословно заявлять о готовности решить проблемы, если у компании нет на это ресурсов, так же как и не стоит публиковать информацию, которая вызовет заведомо негативную реакцию, пока проблема не решена.

И снова — некоторые дополнительные советы:

- Не пытайтесь наполнить отчет информацией «насиленно» — рассказывайте о своих особенностях, значимых удельных характеристиках, маркерных параметрах (т.е. тех, которые выделяют именно вас и ваше воздействие, позитивное или негативное)... Старайтесь выстраивать материалы, следуя определенной логике, но обязательно с учетом оценки интересов целевых аудиторий.
- Читатели могут не знать о вас самого очевидного — постарайтесь взглянуть на давние успехи и ставшие привычными подходы с точки зрения тех, кто совсем не знаком с предприятием.
- Во всяком случае, удостоверьтесь в отсутствии противоречий с официальными данными о вашем предприятии (сведениям в региональных Отчетах о состоянии окружающей среды, статистическим данным), даже если, по вашему мнению, они неадекватно отражают ситуацию. Используйте другие (например, удельные) показатели и объясните собственную позицию. Если причина расхождения — ошибка, аргументировано объясните свою позицию, но избегайте обвинений в некомпетентности и подобных конфликтных ситуаций.
- Помните, что бытующие представления «Это не может быть интересным», «Это всем ясно и без объяснений», «Все поймут и разберутся сами, если захотят» нередко служат камнем преткновения и поводом для отказа от работы, если не обоснованием того, что ничего путного не получилось. Попробуйте взглянуть на ситуацию с другой стороны: «Что бы ни говорили о нас, что бы ни предполагали, лучше нас самих разобраться в том, какие мы на самом деле, и рассказать об этом заинтересованным сторонам, не сможет никто».

Публикация и распространение

Когда материалы готовы, остаются уже только технические вопросы по публикации — вы ведь готовили материалы для конкретных способов распространения, соответствующих целевым аудиториям... Если нет, взгляните на варианты методов распространения информации, приведенные во врезке. Возможностей открывается предостаточно — для каждой целевой аудитории можно подобрать один или несколько наиболее удобных методов. Остается определить способы распространения и тираж*, соответ-

* Естественно, понятие тиража не относится к электронным средствам публикации, но и в этом случае стоит заранее подумать о размере аудитории — хотя бы для того, чтобы быть готовым к ее реакции.

Основные блоки открытой отчетности

Возможное содержание материалов открытой отчетности, являющееся предметом внимания различных заинтересованных сторон.

Общая информация

- Позиция руководства в отношении целей публикации материалов
- Основные принципы системы управления компании
- Действующие системы менеджмента и политики*
- Содержание (тематика и покрываемые объекты / виды деятельности) отчетности
- Применяемые подходы и методы открытой отчетности, в т.ч. периодичность публикации материалов, контактная информация для обратной связи

Экономический блок

- характер экономической деятельности
- распределение по рынкам
- основные партнеры
- изменение объемов и характера производства
- наиболее значимые инвестиционные проекты и договоры
- вклад заработной платы, сырьевых и энергетических ресурсов в себестоимость
- затраты на обучение и другие формы вложений в человеческие ресурсы
- суммы, выплаченные в качестве налогов и потраченные на благотворительность

Социальный блок

- сведения о безопасности производства, травматизме
- условия труда
- обеспечение здоровья персонала, заболеваемость
- создание рабочих мест
- информация о заработной плате и премиях, социальных льготах
- текучесть кадров и источники персонала
- информирование и обучение персонала
- информирование потребителя о свойствах продукции и маркировка
- шефство над социально-культурными объектами и спонсорство

Экологический блок

- характеристики воздействия производственного процесса, продукции и услуг на воздух, водные объекты, почву, флору и фауну, здоровье человека
- аварийное и внештатное воздействие
- потребление энергии и энергоносителей
- потребление ресурсов
- возможности вторичного использования или переработки продукции
- деятельность по снижению и предотвращению воздействия
- взаимодействие с партнерами для снижения воздействия на окружающую среду
- добровольная деятельность по охране и восстановлению природных и культурно-исторических объектов

* Политика в области качества, экологическая политика, политика в области охраны труда и промышленной безопасности, социальная политика и т.п.

ствующий аудитории. При публикации материалов стоит заранее позаботиться об организации обратной связи. В отчетах и на сайте можно дать анкету с наиболее важными для вас вопросами, в любом случае нужно указать вашу контактную информацию.

Варианты публикации открытой отчетности компании:

- Тематические или периодические отчеты
 - Сайт в Интернет
 - Буклеты, брошюры
 - Экологическая маркировка продукции и информация в сопроводительных материалах
 - Публикации в прессе, выступления на телевидении и радио
 - Презентации на выставках и конференциях
 - Обсуждение с представителями целевой аудитории
 - ...
-
-

годно выпускаются дополнения или новые версии отчетов, публикуется подробная информация о ставящихся целях и задачах, показателях для их оценки. Кроме того, компания активно работает с местными учителями, проводит экскурсии по производству для учеников. Конфликт был исчерпан.

Кроме того, если в материалах поднимаются особенно важные проблемы, стоит заранее подготовить ответы на основные вопросы, более подробную информацию.

Крупное градообразующее предприятие в течение многих лет находилось под давлением местного населения, считавшего ее источником всех бед — от дождя до засухи. В 1999 г. компания решилась подготовить первый открытый экологический отчет, который был опубликован в местной газете и на сайте компании. В отчете рассказывалось об усилиях компании по снижению воздействия на окружающую среду и достигнутых результатах. С тех пор еже-

Обратная связь

Вопросы и пожелания заинтересованных сторон позволяют оценить компании эффективность достижения поставленных перед отчетностью целей и развивать ее. Более того, организация активного диалога с заинтересованными сторонами помогает компании наладить устойчивые взаимоотношения и тем самым снизить риски, выявить предпочтения важных для нее групп (потребители, партнеры, финансовые и государственные организации). Обеспечение обратной связи, реакция и подготовка дополнительной информации, — это тоже работа, которая потребует заметного времени и сил. Но важность ее не ниже, чем важность подготовки исходных материалов.

Характеристики результативности

Почему результативность

Мы привыкли отчитываться выполнением определенных действий. «Иванов, вы ничего не делаете!» — «Будем работать еще лучше!» Мерилом работы считать усталость. Выполнили то, что запланировано, а еще лучше, если перевыполнили план, — значит, все хорошо. Но заинтересованным сторонам этого недостаточно. Недостаточно будет и вам, если компания стремится развиваться, а не просто расходовать собственные ресурсы. Необходимо оценивать и публиковать данные о результативности* — результатах вашей деятельности.

Оценка результативности

О результативности можно говорить в отношении самых разных сфер — экономике, воздействию на окружающую среду, влиянии на социальную сферу. Оценка результативности строится на системе показателей, которая должна отвечать следующим критериям:

- **избирательность (селективность):** оцениваться должны только значимые характеристики, показывающие результаты деятельности организации, особенно — целенаправленных действий;
- **сопоставимость и воспроизводимость:** показатели должны давать возможность сравнения в динамике и с аналогами; для этого они должны отвечать единым четким требованиям и оцениваться в рамках унифицированных процедур;
- **полнота:** система показателей должна ориентироваться на полное и адекватное отражение сферы деятельности (приоритетных направлений, проблем и возможностей) предприятия;
- **измеримость и экономичность:** компания должна обладать достаточными информационными и техническими ресурсами для оценки выбранных показателей; система показателей ориентируется на наиболее важную информацию, показатели достаточно простые и их определение не требует значительных дополнительных затрат;
- **ясность:** показатели понятны для пользователей и отвечают их требованиям к информации;
- **ориентация на динамику:** показатели определяются через выбранные интервалы времени (например, ежемесячно, ежеквартально, ежегодно), чтобы способство-

* Английский термин — «performance».

вать достижению поставленной цели и избежать использования устаревшей информации, и по возможности отражают изменения без эффекта запаздывания.

Подход оценки экологической результативности, в рамках которого наиболее четко сформулированы основные принципы и описаны методы оценки результативности, предлагает использовать три категории показателей:

1. показатели, характеризующие функционирование системы менеджмента, деятельность организации (показатели результативности систем менеджмента);
2. показатели, характеризующие деятельность организации (показатели результативности деятельности);
3. показатели, отражающие состояние и условия внешней среды (показатели состояния окружающей среды).

Важно то, что все показатели всех трех категорий должны использоваться во взаимосвязи, это позволит продемонстрировать усилия организации (например, по снижению воздействия на окружающую среду), их результаты (изменение воздействия) и влияние результатов (изменение уровня загрязнения окружающей среды). При этом показатели состояния окружающей среды должны выбираться таким образом, чтобы можно было установить связь между деятельностью предприятия и состоянием окружающей среды (на основе маркерных показателей).

Важную роль в оценке экологической результативности занимают различные удельные показатели и отношения величин, использование которых позволяет оценивать результативность в изменяющихся условиях: например, удельные показатели в отношении к выпуску продукции в натуральном выражении дают возможность оценки природоохранной деятельности компании в условиях изменения объемов производства.

Материалы для дополнительного чтения

Открытые отчеты российских организаций

- Annual Report. Годовые отчеты российских компаний. Проект VIMdivision.
[<http://www.annualreport.ru/>]
- Российское открытое акционерное общество энергетики и электрификации «ЕЭС России». Годовые отчеты.
[<http://www.rao-ees.ru/ru/reporting/>]
- ОАО «ГАЗПРОМ». Годовые отчеты.
[<http://www.gazprom.ru/articles/article5050.shtml>]
Отчеты об охране окружающей среды
[<http://www.gazprom.ru/articles/article5663.shtml>]
- ОАО «Нефтяная компания „Лукойл“». Годовые отчеты.
[http://www.lukoil.ru/otchet/year_reports_all.htm]
- ЗАО «Северо-Западная Лесопромышленная компания». Экологический отчет СЗЛК за 2000-2002 г.
[<http://www.szlk.ru/russian/search/index.htm>]
- ОАО «Рязанская ГРЭС». Природоохранная деятельность.
[<http://www.ryazgres.ru/ru/default.asp?chapter=5.4>]
- ОАО «Объединение стекольных заводов „ЭВИС“». Основные направления развития экологически и социально-значимой деятельности: 2003 год.
[<http://www.evis.ru/toclients.shtml>]
- «Сахалин Энерджи Инвестмент Компани Лтд». Архив экологической документации. [http://www.sakhalinenergy.ru/environment/env_archive.asp]

В качестве примеров экологической отчетности общего характера можно использовать также Государственные доклады о состоянии и об охране окружающей среды в Российской Федерации и региональные доклады, которые готовятся региональными Управлениями природных ресурсов и охраны окружающей среды или Департаментами охраны окружающей среды при областных или городских Администрациях.

Руководства по отчетности

- Глобальная инициатива по отчетности (GRI). Руководство по отчетности в области устойчивого развития. Версия 2002 г. (на русском языке).
[<http://www.globalreporting.org/guidelines/translations.asp>]
- WBCSD Sustainable Development Reporting: Striking the Balance. 2002.
[http://www.wbcds.ch/DocRoot/GGFpsq8dGngT5K56sAur/20030106_sdreport.pdf]

- WBCSD Measuring Eco-Efficiency: A guide to reporting company performance. 2002. [<http://www.wbcds.ch/DocRoot/sB8NSMPNP52ho8gXunY6/MeasuringEE.pdf>]
- Ministry of the Environment, Government of Japan. Environmental Reporting Guidelines (Fiscal Year 2000 Version): Guidance for Publishing Environmental Reporting. 2001. [<http://www.env.go.jp/en/rep/eco/erg2000.pdf>]
- Department for Environment, Food and Rural Affairs (DEFRA). Environmental Reporting: General Guidelines. 2001. [<http://www.defra.gov.uk/environment/envrp/guidelines.htm>]
- Environmental Protection Department, The Government of Hong Kong Special Administrative Region of People's Republic of China. A Guide to Corporate Environmental Performance Reporting. [<http://www.epd.gov.hk/epd/misc/corp-env/epd-eng/contents.htm>]
- European Commission Directorate General IX. Guidance on the EMAS Environmental Statement. [http://europa.eu.int/comm/environment/emas/pdf/guidance/guidance04_en.pdf]
- Industry Canada, Environment Canada, Natural Resources Canada. Corporate Sustainability Reporting: Adding Business Value. 2002. [http://www.stratos-sts.com/sts_files/Sustainability%20Reporting%20Communications%20Package%20ENG.pdf]
- Australian Business Limited. Environmental Reporting: Handbook for Small and Medium Size Businesses. 2001. [<http://www.deh.gov.au/industry/finance/publications/smehandbook.html>]
- International Network for Environmental Management (INEM). The INEM Sustainability Reporting Guide: A Manual on Practical and Convincing Communications for Future-Oriented Companies. 2001. [ftp://ftp.inem.org/pub/sustainability_reporting.pdf]
- International Network for Environmental Management (INEM). EMAS Toolkit for SMEs. 2001. [<http://www.inem.org/htdocs/toolkit/content.html>]

Заклучение

Это руководство выпускается в качестве экспериментальной версии и продолжает развиваться. Мы надеемся, что ваши отзывы по результатам прочтения и использования помогут нам совершенствовать руководство, дополнять его новыми российскими примерами и подходами. Мы будем рады узнать о том, что руководство вам в чем-то помогло. Наконец, мы бы очень хотели, чтобы это руководство, так же как и опыт его применения, помогли бы российскому бизнесу подняться на новую ступень развития, осознать свою роль в обществе, а обществу в целом, в свою очередь, — стать более открытым.



РОО «Эколайн»

Контактная информация:

125047, Москва, Г-47, а/я 7.

Эл. почта: reporting@14000.ru, office@ecoline.ru

Тел./факс: (095) 978-9061

Интернет: <http://www.ecoline.ru/ecoline/>

Сайт Эколайн, посвященный вопросам экологического менеджмента:
<http://www.14000.ru/>

Раздел сайта, посвященный открытой отчетности:
<http://www.14000.ru/reporting/>

Электронная версия этой книги размещена в Интернете по адресу:
<http://www.14000.ru/reporting/sme/>