

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования  
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

*На правах рукописи*

Карпов Никита Андреевич

ФОРМИРОВАНИЕ  
СИСТЕМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ  
СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ  
РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ  
В УСЛОВИЯХ ESG-ТРАНСФОРМАЦИИ

5.2.6. Менеджмент

ДИССЕРТАЦИЯ  
на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Научный руководитель

Батаева Бэла Саидовна,  
доктор экономических наук, профессор

Москва – 2026

## Оглавление

Введение.....	4
Глава 1 Теоретико-методические основы системы управления взаимодействием со стейкхолдерами в условиях ESG-трансформации...	15
1.1 Концептуальные основы системы управления взаимодействием со стейкхолдерами.....	15
1.2 Сущность ESG-трансформации как фактора формирования системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами.....	37
1.3 Особенности системы управления взаимодействием со стейкхолдерами в условиях цифровой трансформации.....	64
Глава 2 Эмпирический анализ формирования системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами в условиях ESG-трансформации.....	83
2.1 Практики управления взаимодействием со стейкхолдерами российских компаний в условиях ESG-трансформации.....	83
2.2 Методика оценки зрелости системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами.....	117
2.3 Факторы формирования системы управления взаимодействием со стейкхолдерами российских компаний в условиях ESG-трансформации.....	127
Глава 3 Направления совершенствования системы управления взаимодействием со стейкхолдерами в условиях ESG-трансформации...	140
3.1 Инструменты идентификации и приоритизации потенциально конфликтных существенных тем.....	140
3.2 Стратегии управления взаимодействием с заинтересованными сторонами в кризисных условиях.....	155
3.3 Способы улучшения системы управления взаимодействием	

со стейкхолдерами в условиях ESG-трансформации.....	179
Заключение.....	197
Список литературы.....	200
Приложение А Выборка российских публичных компаний для анализа практик управления взаимодействием со стейкхолдерами.....	234
Приложение Б Практика идентификации стейкхолдеров российскими публичными компаниями.....	236
Приложение В Выборка российских публичных компаний для регрессионного анализа факторов формирования системы управления взаимодействием со стейкхолдерами .....	240
Приложение Г Практика антикризисного управления взаимодействием со стейкхолдерами российских компаний.....	242

## Введение

**Актуальность темы исследования.** В современных условиях ESG-трансформация в российских и зарубежных компаниях становится все более значимым фактором формирования системы управления взаимодействием со стейкхолдерами. Со стороны заинтересованных сторон формируется запрос на более системный, проактивный и персонализированный характер взаимодействия, на выполнение бизнесом нефинансовых целей и на большую информационную прозрачность. Со стороны фондовых бирж и регуляторов повышаются требования к раскрытию финансовой и нефинансовой отчетности, соблюдению требований корпоративного управления и пр. С распространением цифровых технологий и медиа формируется не только новые возможности в области взаимодействия со стейкхолдерами, но и дополнительные риски.

Что касается национальной специфики, то в текущих санкционных и кризисных условиях со стороны органов власти также возрастает запрос на участие бизнеса в реализации экологических, социальных и иных нефинансовых инициатив, в том числе в области достижения технологического суверенитета. Формируется национальное законодательство в области управления устойчивым развитием и раскрытия нефинансовой информации, в частности, распространяются отечественные ESG-стандарты и рейтинги.

Как следствие, происходит изменение стратегий и приоритетов российских компаний в области устойчивого развития и взаимодействия со стейкхолдерами, включая переориентацию на национальную повестку, в том числе в рамках реализации национальных проектов и программ. В результате ESG-принципы сохраняют свою значимость и продолжают играть ведущую роль в достижении социальной и экологической устойчивости российских корпораций.

В то же время, несмотря на активное продвижение повестки устойчивого развития и ESG, в зарубежной и отечественной академической литературе в настоящее время остаются недостаточно изученными драйверы и барьеры формирования системы управления взаимодействием со стейкхолдерами, включая факторы, связанные с отраслевой принадлежностью компании, государственным участием, уровнем цифровой зрелости и пр. Также в научной литературе отсутствует систематизация подходов к оценке уровня развития системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами, что дополнительно затрудняет исследование этапов и факторов ее формирования. Кроме того, остаются недостаточно исследованными подходы к идентификации и приоритизации существенных для заинтересованных сторон тем, а также к выбору стратегий взаимодействия со стейкхолдерами в условиях конфликтных и связанных с ними кризисных ситуаций, которые являются результатом реализации стейкхолдерских рисков. Понимание данных вопросов является необходимым условием для построения эффективной системы идентификации и приоритизации стейкхолдеров, а также планирования, реализации и оценки взаимодействия с ними с целью обеспечения устойчивого развития бизнеса.

**Степень разработанности темы исследования.** Значительный вклад в формирование и развитие теории заинтересованных сторон внесли зарубежные авторы: Э. Фримен, Т. Дональдсон, Л. Престон, М. Кларксон, Дж. Харрисон, К. Джон, Ч. Хилл, Т. Джонс, Р. Джонс, а также отечественные авторы: И.Ю. Беляева, О.В. Данилова, М.А. Измайлова, П.С. Щербаченко, Х.П. Харчилава, М.А. Петров, С.А. Попов, В.Л. Тамбовцев, Л.А. Раменская, Л.Л. Фомина, М.В. Крамин, Т.В. Крамин, В.Л. Скобелев, А.И. Финогеева и др. Авторами обоснована важная роль управления взаимодействием с заинтересованными сторонами в достижении баланса интересов стейкхолдеров в рамках системы корпоративного управления.

Вопросам идентификации, классификации и приоритизации заинтересованных сторон посвящены работы таких зарубежных авторов,

как Р. Митчелл, Б. Эгл, И. Фассин, О. Менделоу, Г. Саваж, Т. Никс, К. Уайтхед, Дж. Блэр, Г. Ньюбоулд, Дж. Луффман, а также таких отечественных авторов, как С.Д. Фурта, Т.Б. Соломатина, И.Б. Гурков и др. В качестве ключевых критериев анализа стейкхолдеров авторами выделены критерии власти, интереса, легитимности, срочности и зависимости, а также выполняемой функции по отношению к организации.

Весомый вклад в развитие теоретико-методических основ концепций корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития внесли зарубежные исследователи А. Кэррол, М. Портер, М. Креймер, В. Фредерик, Дж. Элкингтон, Д. Вуд, Д. Маттен, А. Крейн, В. Чеппл, Дж. Мун, а также отечественные исследователи Б.С. Батаева, Э.И. Мантаева, Ю.Е. Благоев, Е.А. Куклина, Ж.С. Беляева, Е.Б. Завьялова, Е.А. Старикова, А.В. Вавилина и др. Авторами обосновывалась важность сбалансированного учета интересов внутренних и внешних заинтересованных сторон как необходимого условия для обеспечения экономической эффективности бизнеса, а также его экологической и социальной устойчивости.

Существенный вклад в развитие концепции ESG, а также в исследование сущности, принципов и инструментов ESG-трансформации компаний, внесли Ж.Р. Бабаева, К.К. Семенов, А.С. Семенова, М.П. Афанасьев, Н.Н. Шаш, Н.Н. Семенова, Ю.М. Цыгалов, С.А. Стрижов, М.Е. Кузнецов, Л.М. Никитина, Д.В. Борзаков и др. В частности, вопросам взаимосвязи между управлением стейкхолдерскими рисками и ростом стоимости бизнеса в современных условиях развития ESG-повестки, а также инструментарию выявления и оценки подобных рисков посвящены работы И.В. Ивашковской, И.Н. Ткаченко, А.А. Злыгостева, В.Г. Когденко, С.Л. Байдакова и др.

В то же время, по состоянию на текущий момент в отечественной и зарубежной академической литературе в недостаточной степени распространен системный подход к управлению взаимодействием со стейкхолдерами. Кроме того, остаются недостаточно изученными вопросы,

связанные с факторами формирования системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами, включая влияние ESG-трансформации и связанной с ней цифровой трансформации. Также остаются недостаточно исследованными подходы к оценке уровня зрелости системы управления взаимодействием со стейкхолдерами.

**Цель исследования** заключается в разработке теоретических положений, методического инструментария и практических рекомендаций для российских корпораций по формированию системы управления взаимодействием со стейкхолдерами в условиях ESG-трансформации. В соответствии с целью исследования поставлены следующие **задачи**:

- 1) систематизировать теоретические подходы к управлению взаимодействием с заинтересованными сторонами;
- 2) раскрыть сущность ESG-трансформации и проанализировать ее роль в формировании системы управления взаимодействием со стейкхолдерами;
- 3) определить особенности системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами в условиях цифровой трансформации, в том числе в компаниях с высоким уровнем цифровой зрелости;
- 4) систематизировать подходы к оценке зрелости системы управления взаимодействием со стейкхолдерами;
- 5) выявить ключевые факторы, влияющие на формирование системы управления взаимодействием со стейкхолдерами для российских компаний;
- 6) предложить комплекс мер по совершенствованию системы управления взаимодействием со стейкхолдерами в условиях ESG-трансформации.

**Объектом исследования** является система управления взаимодействием с заинтересованными сторонами.

**Предметом исследования** выступают организационно-управленческие отношения, возникающие в процессе

формирования системы управления взаимодействием российских компаний с заинтересованными сторонами в условиях ESG-трансформации.

**Область исследования.** Диссертация выполнена в соответствии с п. 13. «Корпоративная социальная ответственность. Социальная и экологическая ответственность бизнеса. Управление устойчивым развитием организации» Паспорта научной специальности 5.2.6. Менеджмент (экономические науки).

**Методология и методы исследования.** Теоретико-методологической основой исследования послужили концепции, подходы, методики таких управленческих дисциплин, как теория корпоративного управления, а также теория корпоративной социальной ответственности и заинтересованных сторон. В качестве методов исследования в данной диссертационной работе использовались анализ, синтез, сравнение, классификация, а также контент-анализ, регрессионный анализ, моделирование и др.

**Информационная база исследования** включает научные работы зарубежных и отечественных авторов в области корпоративной социальной ответственности и управления взаимодействием со стейкхолдерами, законодательные и нормативно-правовые акты; стандарты корпоративной социальной ответственности, нефинансовой отчетности и взаимодействия с заинтересованными сторонами; материалы финансовой и нефинансовой отчетности компаний, их корпоративные сайты; публикации в средствах массовой информации (далее – СМИ) и др.

**Научная новизна** исследования заключается в решении поставленной научной задачи, актуальной для современной экономики, а именно в обобщении теоретических подходов к управлению взаимодействием с заинтересованными сторонами, разработке соответствующего методического инструментария и практических рекомендаций в условиях ESG-трансформации, а также с учетом отраслевой принадлежности, структуры собственности, уровня цифровой зрелости и иных факторов внутренней и внешней среды организации.

Элементы научной новизны выражаются в следующих **положениях, выносимых на защиту**:

1) обосновано применение системного подхода к управлению взаимодействием с заинтересованными сторонами с целью сбалансированного учета их интересов, определены и раскрыты элементы системы управления взаимодействием со стейкхолдерами компаний, реализующих стратегию ESG-трансформации. Выявлены отличительные особенности управления взаимодействием с заинтересованными сторонами в условиях ESG-трансформации, включая расширение круга стейкхолдеров и существенных тем, фокусирование на нефинансовых аспектах деятельности, распространение партнерского подходов к взаимодействию, а также возрастание роли взаимодействия со стейкхолдерами как инструмента управления стейкхолдерскими рисками (С. 21-24; 45-57);

2) определены новые критерии сегментации и приоритизации акционеров, инвесторов, клиентов и иных стейкхолдеров (цифровая активность и цифровое лидерство мнений), позволяющие осуществлять выбор оптимальной стратегии взаимодействия с заинтересованными сторонами в компаниях с высоким уровнем цифровой зрелости: мониторинг (отслеживание упоминаний в социальных медиа и СМИ, анализ тональности обратной связи), исследование и вовлечение (проведение количественных и качественных исследований, совместное создание продуктов и сервисов), удовлетворение (применение индивидуального подхода, персонализация продуктов и сервисов), партнерство (установление партнерских отношений, реализация совместных проектов) (С. 76-81);

3) разработана методика анализа зрелости системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами компаний, в рамках которой предусматриваются начальный, средний и продвинутый уровни развития данной системы на основании критериев, характеризующих степень системности (целеполагание управления взаимодействием со стейкхолдерами, структура управления данным взаимодействием, раскрытие информации

о стейкхолдерах, цифровизация процессов управления взаимодействием с ними) и качества управления взаимодействием с заинтересованными сторонами (идентификация, приоритизация стейкхолдеров, инструменты взаимодействия с ними, выявление существенных тем). С учетом высокой степени взаимосвязи между зрелостью управления взаимодействием со стейкхолдерами и ESG-зрелостью, предложенная методика может использоваться компаниями с целью улучшения своего ESG-профиля, а рейтинговыми агентствами – в качестве дополнительных критериев оценки в рамках ESG-рейтингов и рэнкингов (С. 121-126);

4) выявлены ключевые факторы формирования системы управления взаимодействием со стейкхолдерами российских компаний на базе регрессионного анализа 85 публичных компаний за период с 2014 года по 2024 год: государственное участие в акционерном капитале, наличие комитета по устойчивому развитию в составе совета директоров (наблюдательного совета), а также масштаб деятельности компании. Учет выявленных факторов обеспечивает бизнесу контролируемость процессов формирования системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами в условиях ESG-трансформации, а также снижает вероятность возникновения стейкхолдерских рисков (С. 127-136);

5) предложена методика выявления компаниями потенциально конфликтных тем взаимодействия со стейкхолдерами на основе применения принципа двойной существенности с целью идентификации стейкхолдерских рисков. В рамках анализа рассчитываются средневзвешенные оценки важности существенных тем отдельно для каждой группы заинтересованных сторон, а также по критериям финансовой существенности и существенности воздействия. Применение данной методики позволяет бизнесу формировать полный и репрезентативный перечень важных для стейкхолдеров вопросов, учитывать уровень различий в интересах внутренних и внешних групп заинтересованных сторон, а также предотвращать возникновение конфликтных ситуаций. Сформирован алгоритм выбора оптимальной

стратегии взаимодействия со стейкхолдерами для компаний, находящихся в кризисных условиях. Предложенный алгоритм обеспечивает выбор оптимальных антикризисных стратегий и инструментов взаимодействия со стейкхолдерами с одновременным учетом параметров кризиса (масштаб кризиса, степень ответственности компании за него, вовлечение органов власти в кризис), а также параметров самой компании (масштаб деятельности компании, уровень ее ESG-зрелости и цифровой зрелости, участие государства в капитале, отраслевая принадлежность) (С. 140-154; 175-179).

**Теоретическая значимость работы** состоит в приращении научных знаний в области корпоративного управления и управления устойчивым развитием, связанных с управлением взаимодействием с заинтересованными сторонами в условиях ESG-трансформации. Обосновано применение системного подхода к управлению взаимодействием с заинтересованными сторонами, определены и раскрыты элементы системы управления взаимодействием со стейкхолдерами. Раскрыта взаимосвязь между ESG-трансформацией и цифровой трансформацией, предложены новые критерии приоритизации стейкхолдеров, а именно степень цифровой активности и цифрового лидерства мнений.

**Практическая значимость работы** заключается в разработке методического инструментария, применение которого позволяет эффективно осуществлять управление взаимодействием с заинтересованными сторонами в условиях ESG-трансформации. В частности, разработанная методика выявления компаниями потенциально конфликтных тем взаимодействия со стейкхолдерами способствует формированию полного и репрезентативного перечня важных для стейкхолдеров вопросов с учетом различий в интересах внутренних и внешних групп заинтересованных сторон. Предложенный алгоритм выбора стратегий взаимодействия со стейкхолдерами в условиях конфликтных и связанных с ними кризисных ситуаций позволяет компаниям обоснованно определять перечень коммуникационных и иных антикризисных

мер в зависимости от параметров кризисной ситуации, а также самой компании (уровня ее ESG-зрелости, отраслевой принадлежности и пр.).

**Степень достоверности, апробация и внедрение результатов исследования.** Достоверность основана на анализе трудов отечественных и зарубежных ученых в области корпоративного управления и управления взаимодействием со стейкхолдерами, а также международных стандартов корпоративной социальной ответственности, нефинансовой отчетности и взаимодействия с заинтересованными сторонами, использовании информационных открытых данных профильных компаний и отраслевых ассоциаций. Проведенный эмпирический анализ практики управления взаимодействием заинтересованных сторон российских компаний основан на открытых данных официальных источников информации, в том числе на годовых и иных нефинансовых корпоративных отчетах.

Основные результаты исследования обсуждались и положительно оценены на всероссийских и международных научно-практических конференциях: на XI Международной научно-практической конференции «Управленческие науки в современном мире» (Москва, Финансовый университет, 7-8 ноября 2023 г.); на Международной научно-практической конференции «Развитие рыночных и имущественных отношений в условиях социально-экономической трансформации общества» (г. Ташкент, Республика Узбекистан, Агентство по управлению государственными активами, 3 мая 2024 г.); на XX Международной научно-практической конференции «Корпоративная социальная ответственность и этика бизнеса» (Москва, Финансовый университет, 23-24 мая 2024 г.); на III Всероссийской научно-практической конференции «Стратегии бизнеса и их интернационализация» (Москва, Финансовый университет, 5-6 декабря 2024 г.); на XXI Международной научно-практической конференции «Корпоративная социальная ответственность и этика бизнеса» (Москва, Финансовый университет, 22-23 мая 2025 г.); на VII Всероссийской

научно-практической конференции «Корпоративные финансы и управление в меняющемся мире» (Москва, Финансовый университет, 25 сентября 2025 г.).

Результаты исследования используются в практической деятельности АО «РТ Лабс», в частности в отношении стейкхолдеров компании используется разработанная в диссертации методика категоризации и оценки существенных тем. По материалам исследования внедрена матрица приоритизации заинтересованных сторон с использованием таких критериев, как цифровая активность и лидерство мнений. Используется предложенная в работе методика оценки уровня зрелости системы управления взаимодействием компании. Выводы и основные положения диссертации используются в практической работе Блока по управлению данными и аналитике АО «РТ Лабс» и способствуют повышению эффективности реализуемых в компании проектов и улучшению ее финансово-экономических показателей.

Материалы диссертации используются Кафедрой корпоративных финансов и корпоративного управления Факультета экономики и бизнеса Финансового университета в преподавании учебной дисциплины «Корпоративная экономика» для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.01 «Экономика», образовательная программа «Корпоративные финансы», профиль «Экономика корпорации и ESG инвестирование (с частичной реализацией на английском языке).

Апробация и внедрение результатов исследования подтверждены соответствующими документами.

**Публикации.** Основные положения исследования отражены в 4 научных статьях общим объемом 4,1 п.л. (весь объем авторский), опубликованных в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России.

**Структура и объем диссертации** обусловлены целью и задачами. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы

из 266 наименований и 4 приложений. Текст диссертации изложен на 254 страницах, содержит 16 таблиц и 16 рисунков.

## Глава 1

# Теоретико-методические основы системы управления взаимодействием со стейкхолдерами в условиях ESG-трансформации

### 1.1 Концептуальные основы системы управления взаимодействием со стейкхолдерами

В контексте дискуссий о сущности и целях корпорации, первоначально большая часть представителей научного и бизнес-сообщества придерживалась теории акционеров, сформулированной американским экономистом М. Фридменом [189; 190]. В соответствии с данным подходом, в качестве главной и единственной цели бизнеса рассматривалось удовлетворение интересов акционеров, главным образом через максимизацию прибыли компании. В то же время, решение социально-экологических проблем и удовлетворение интересов других сторон, с точки зрения М. Фридмена и его сторонников, не находится в зоне ответственности корпорации. Вместо этого предполагалось, что прибыль компании сама по себе создает выгоды для сотрудников, клиентов и общества в целом.

Критики теории акционеров в свою очередь отмечали, что подобный подход приводит к неэтичному поведению бизнеса [248], к фокусированию на краткосрочной прибыли в ущерб долгосрочной [186], а также к несправедливому распределению ресурсов и усилению неравенства в обществе из-за отсутствия должного регулирования со стороны государства [249].

В противовес концепции акционеров, в 1950-х годах стала развиваться концепция корпоративной социальной ответственности (далее – КСО), описывающая моральные принципы бизнеса, основанные, с одной стороны, на признании общественного договора (между бизнесом и обществом),

а с другой стороны, на рассмотрении корпорации в качестве «морального агента», способного формировать этические принципы и интегрировать их в систему принятия управленческих решений [21]. В частности, А. Кэрролл предлагал трактовать КСО как многоуровневую ответственность, представленную в виде пирамиды, включающей в себя экономическую, правовую, этическую и филантропическую ответственность [160].

Другими словами, помимо получения прибыли, сторонниками концепции корпоративной социальной ответственности обосновывалась необходимость в исполнении компаниями законов и этичном поведении, что в частности создает выгоды и конкурентные преимущества для бизнеса за счет увеличения инвестиционной привлекательности [124], формирования потребительской лояльности и роста продаж товаров и услуг [239], построения положительного бренда компании как работодателя и привлечения и удержания талантливых специалистов [26], повышения доверия и формирования стратегического сотрудничества с деловыми партнерами, а также выстраивания устойчивых взаимоотношений с органами власти, местными сообществами и широкой общественностью [28].

Как отмечает Ю.Е. Благов, концепция КСО в дальнейшем проходила несколько стадий развития. Так, на второй стадии (с середины 1970-х годов по конец 1980-х годов) нормативная концепция корпоративной социальной ответственности дополнилась позитивной концепцией корпоративной социальной восприимчивости, которая рассматривалась как способность бизнеса воспринимать общественное воздействие, реализуемая в конкретных управленческих процессах. По мнению В. Фредерика [185], в рамках данной концепции стало уделяться большее внимание конкретным управленческим инструментам и организационным структурам, а также поведенческим моделям. В частности, стали проводиться исследования в области взаимодействия бизнеса и общества, а также начали изучаться ограничения развития организационной восприимчивости, связанные помимо всего

прочего с недостатками социальной отчетности и спецификой оценки социальных издержек [21].

На третьей стадии (с конца 1970-х годов по середину 1990-х годов) стала развиваться синтетическая концепция корпоративной социальной деятельности, в рамках которой были объединены принципы корпоративной социальной ответственности, процессы корпоративной социальной восприимчивости и соответствующие им результаты взаимодействия бизнеса и общества [259]. На данном этапе, как замечает Ю.Е. Благов, сформировалась парадигмальная логика «принципы – процессы – результаты», в рамках которой проблематика КСО стала носить практико-ориентированный характер. Корпоративная социальная ответственность при этом, с одной стороны, продолжила оставаться самостоятельной исходной концепцией, описывающей моральные принципы взаимодействия бизнеса и общества, а с другой стороны, начала подразумевать «зонтичную» концепцию, покрывающую все производные, включая концепции корпоративной социальной восприимчивости и корпоративной социальной деятельности [21].

В дальнейшем «зонтичная» концепция корпоративной социальной ответственности стала обогащаться новыми подходами, подразумевающими постепенный переход от неопозитивизма к прагматизму [21]. Так, в рамках концепций корпоративного гражданства и корпоративной устойчивости КСО стала рассматриваться в качестве стратегии достижения компанией устойчивых конкурентных преимуществ. Речь идет об обеспечении эффективного и устойчивого развития бизнеса: в первом случае за счет построения репутации «ответственного гражданина», обладающего как правами, так и обязанностями [225], во втором же случае – за счет соблюдения принципов корпоративной ответственности трех видов: экономической, социальной и экологической [229].

Ж.С. Беляева предлагает выделять пять подходов к определению сущности КСО: либеральный, традиционный, социальный, стратегический и интегрированный [17]. В соответствии с либеральным подходом отрицается

целесообразность КСО в принципе, а социальные проекты практически не реализуются. В рамках традиционного подхода благотворительные и спонсорские программы реализуются несистемно, при этом социальные расходы приравниваются к убыткам. В соответствии с социальным подходом актуализируется ответственность бизнеса перед клиентами, сотрудниками и иными непосредственными участниками делового взаимодействия. В рамках стратегического подхода КСО становится элементом корпоративной стратегии, направленной на решение социальных и экологических вопросов. В соответствии же с интегрированным подходом КСО интегрируется в систему корпоративного управления, а также признается экологическая, социальная и экономическая ответственность как перед внутренними, так перед внешними группами заинтересованных сторон, в том числе не связанными напрямую деловыми отношениями с организацией.

Среди особенностей российской модели КСО необходимо отметить активную роль государства в продвижении социальной ответственности бизнеса, равно как и в регулировании социально-трудовых отношений, принудительный характер социальной ответственности крупных компаний, несистемность благотворительных и иных социальных программ, а также декларативный характер информации, предоставляемой в рамках нефинансовой отчетности [17]. В частности, ведущая роль государства в реализации социально ответственного ведения бизнеса обосновывается уменьшением политических рисков и снижением социальной напряженности [79].

Что же касается концепции заинтересованных сторон, то она внесла вклад в развитие концепции КСО за счет конкретизации и персонификации процессов корпоративной социальной деятельности, направляя ее на удовлетворение ожиданий конкретных стейкхолдеров [163]. В частности, к числу ключевых групп заинтересованных сторон, на реализацию интересов которых направлена проводимая в компании политика в области КСО, относятся акционеры, сотрудники, потребители,

поставщики, органы власти, местные сообщества и общество целом [62]. Кроме того, данная концепция стала в полной мере самостоятельной, представленной в широком массиве научных работ, в которых одновременно применяются подходы нормативной и позитивной наук. Также особенностью концепции заинтересованных сторон является ее интеграция одновременно и в проблематику КСО, и в теорию стратегического управления [21].

Что касается истоков становления и развития стейкхолдерской теории, как отмечает В.Л. Тамбовцев [126], ее основы в неявном виде были сформулированы в рамках дискуссии А. Берле [156] и М. Додда [172] еще в 1930-х годах – в период Великой депрессии в США. В частности, М. Додд отмечал, что цели корпорации связаны не только с увеличением благосостояния акционеров, но и с обеспечением безопасных условий труда работников, повышением качества продукции для потребителей, а также с учетом интересов представителей местного сообщества. Подобный подход уже в те годы существовал не только в теории, но и на практике. Так, в рамках деятельности американской многоотраслевой корпорации General Electric отдельно выделялись группы акционеров, сотрудников, клиентов и представителей общественности [236].

В 1960-е годы активно развивалась поведенческая теория фирмы, представители которой указывали на частые несовпадения и противоречия в интересах различных групп (акционеров, менеджеров, сотрудников, партнеров и др.) [169]. Приверженцы данной концепции обращали внимание на то, что удовлетворение интересов всех таких групп не может быть достигнуто исключительно за счет максимизации акционерного капитала, из чего следует необходимость учета потребностей различных сторон, а не только собственников бизнеса.

Наиболее активное формирование теории заинтересованных сторон пришлось на начало 1980-х годов, когда в англоязычной научной литературе стали активно обсуждаться вопросы, связанные с ролью заинтересованных сторон. Широкое признание в академических кругах приобрела работа

1984 года «Стратегический менеджмент: концепция заинтересованных сторон» Э. Фримена [187], который по сей день считается одним из основоположников стейкхолдерской теории. В частности, он сформулировал следующее определение понятия «стейкхолдер» – группа людей, которые могут оказывать влияние на деятельность организации или испытывать на себе влияние от ее деятельности. Э. Фримен подчеркивал, что каждая организация обладает множеством различных заинтересованных сторон, которые отличаются друг от друга по степени участия в деятельности данной организации, а также имеют разные, иногда противоположные цели и интересы [58]. Кроме того, взаимоотношения между стейкхолдерами могут носить как кооперативный, так и конкурентный характер.

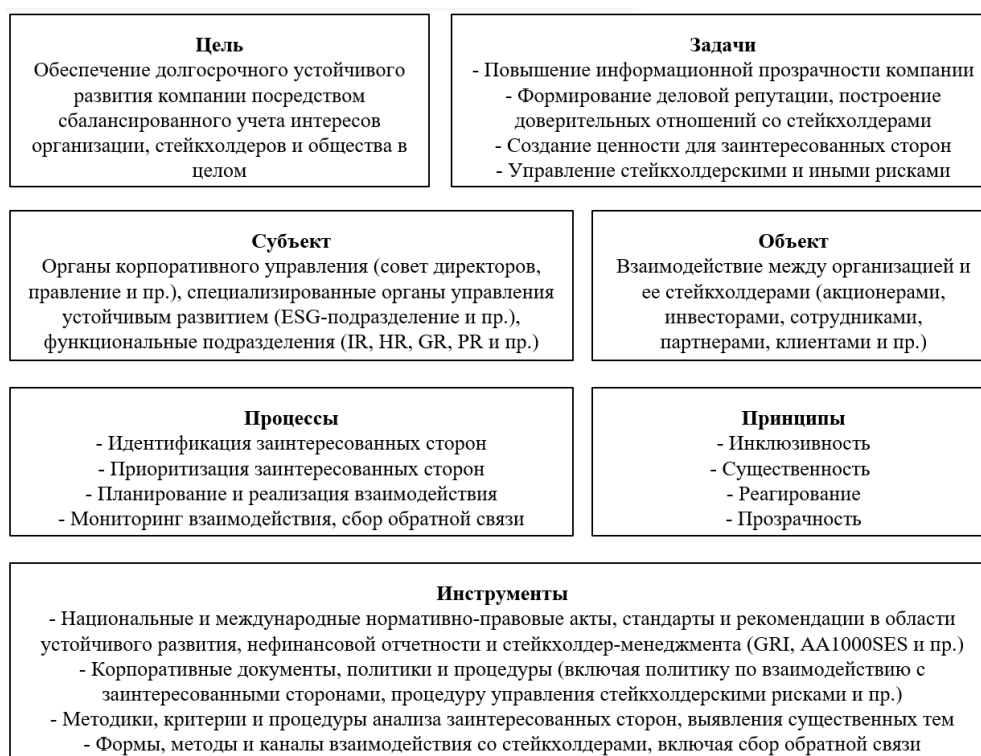
В 1992 году Ч. Хилл и Т. Джонс [205], совместив агентскую теорию и теорию заинтересованных сторон, сформулировали агентскую теорию заинтересованных сторон. В соответствии с их подходом, корпоративное управление определяется как баланс интересов всех стейкхолдеров компании, а не только интересов их акционеров (инвесторов), как считалось ранее. Другими словами, достижение баланса интересов заинтересованных сторон рассматривается в качестве одного из ключевых элементов системы корпоративного управления [77]: речь идет об определении интересов стейкхолдеров, оценке их соответствия интересам организации, анализе влияния заинтересованной стороны на компанию, а также реализации и мониторинге взаимодействия со стейкхолдером. Баланс интересов при этом должен рассматриваться как динамическое состояние, при котором субъективно воспринимаемые стейкхолдерами выгоды от участия в деятельности корпорации совпадают с субъективно оцениваемой ими же ценностью ресурсов, предоставленных ими корпорации [136]. В случае же нарушения баланса интересов, участники корпоративных отношений активизируются и, либо выходят из взаимодействия с компанией, либо добиваются нужного им распределения ресурсов.

С учетом того, что цели, ожидания и потребности различных групп заинтересованных сторон могут существенно различаться и вступать в конфликт друг с другом, целесообразно в процессе балансирования интересов стейкхолдеров учитывать в том числе интересы самой организации, воплощаемые в рамках ее корпоративной стратегии [43]. В противном случае, стремление одновременно и равнозначно учитывать интересы всех групп заинтересованных сторон может привести к распылению ресурсов и снижению экономической эффективности.

Основная критика концепции заинтересованных сторон заключается в недостаточной разработанности инструментария достижения компромисса интересов различных групп стейкхолдеров [171], что дополнительно подтверждает необходимость формирования методического инструментария и практических рекомендаций для бизнеса по формированию системы управления взаимодействием со стейкхолдерами, особенно в условиях ESG-трансформации.

Важной концепцией теории корпоративного управления и теории заинтересованных сторон является управление взаимодействием со стейкхолдерами (Stakeholder Relationship Management, SRM). В академической среде встречаются также такие вариации данного понятия, как управление стейкхолдерами (Stakeholder Management, SM) и стейкхолдер-менеджмент – в рамках исследования данные формулировки используются взаимозаменяемо. Понятие стейкхолдер-менеджмента, в частности, содержится в Стандарте взаимодействия с заинтересованными сторонами AA1000 SES (AccountAbility 1000 Stakeholder Engagement Standard), разработанный Британским Институтом социальной и этической отчетности [144]. На основании данного международного стандарта, система управления взаимодействием со стейкхолдерами может определяться как система идентификации и анализа заинтересованных сторон, а также планирования, реализации и мониторинга взаимодействия с ними, направленная на обеспечение долгосрочного устойчивого развития компании

посредством сбалансированного учета интересов организации и ее стейкхолдеров [57]. Описание элементов системы управления взаимодействием со стейкхолдерами представлено на рисунке 1.



Источник: составлено автором.

Рисунок 1 – Элементы системы управления взаимодействием со стейкхолдерами

В соответствии со Стандартом взаимодействия с заинтересованными сторонами AA1000 SES, системой управления взаимодействием с заинтересованными сторонами помимо всего прочего решаются задачи, связанные с ростом эффективности принимаемых в компании управленческих решений, обеспечением достижения стратегических целей бизнеса, созданием ценности для стейкхолдеров, повышением информационной прозрачности бизнеса, а также управлением рисками, вызванными недостаточным учетом их интересов [57].

Объектом системы стейкхолдер-менеджмента является взаимодействие между организацией и ее заинтересованными сторонами,

а субъектом – органы корпоративного управления (включая совет директоров и правление), специализированные органы управления устойчивым развитием (включая директора по устойчивому развитию и ESG-подразделение), а также отдельные функциональные подразделения, ответственные, к примеру, за поддержание и развитие взаимоотношения с инвесторами, органами власти, а также широкой общественностью [56].

Основными принципами системы стейкхолдер-менеджмента, выделяемыми в рамках Стандарта взаимодействия с заинтересованными сторонами AA1000 SES, являются:

- принцип инклюзивности (вовлечения организацией во взаимодействие широкого заинтересованных сторон, которые оказывают влияние на компанию и испытывают ее влияние на себе);
- принцип существенности (определения организацией и учета ею вопросов, наиболее значимых для ее стейкхолдеров, в том числе в процессе выявления существенных тем);
- принцип реагирования (учета и удовлетворения компанией интересов, потребностей и ожиданий ее заинтересованных сторон, в том числе в рамках взаимодействия с ними) [56].

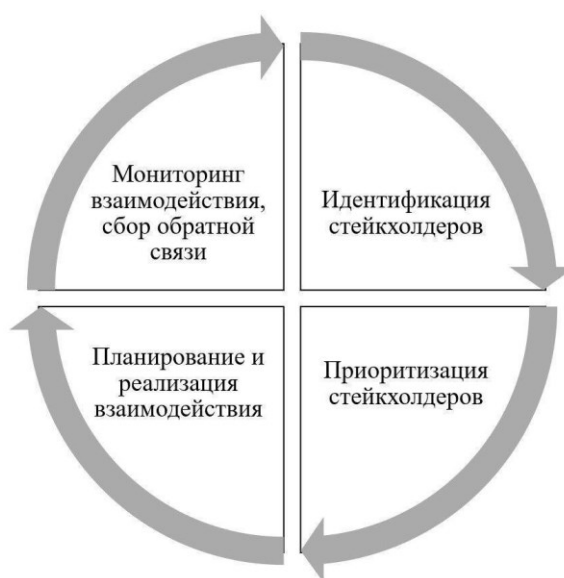
Дополнительно в качестве одного из ключевых принципов системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами предлагается рассматривать принцип информационной прозрачности, предполагающий ведение открытой коммуникации со стейкхолдерами и предоставление им полной, релевантной, своевременной, понятной информации как финансового, так и нефинансового характера [56; 120].

К ключевым инструментам системы стейкхолдер-менеджмента в свою очередь относятся:

- национальные и международные стандарты нефинансовой отчетности и стейкхолдер-менеджмента;
- корпоративные документы, политики и правила по взаимодействию с заинтересованными сторонами;

- методики, критерии и процедуры анализа стейкхолдеров, выявления существенных тем;
- формы, методы и каналы взаимодействия с заинтересованными, включая сбор обратной связи [56].

Ключевые этапы управления взаимодействием со стейкхолдерами в соответствии со Стандартом взаимодействия с заинтересованными сторонами AA1000 SES представлены на рисунке 2 [57].



Источник: составлено автором по материалам [144].

Рисунок 2 – Этапы управления взаимодействием со стейкхолдерами

На этапе идентификации стейкхолдеров выявляются заинтересованные стороны, которые фактически оказывают влияние на компанию (или испытывают влияние организации на себе) или потенциально могут оказывать такое влияние (или испытывать такое влияние на себе) [56]. Определяются цели, интересы и потребности стейкхолдеров, а также риски, связанные с их ненадлежащим учетом. Помимо требований заинтересованных сторон к организации, учитываются также ожидания самой организации по отношению к заинтересованным сторонам [143]. В частности, такие

ожидания формируются на базе тех ресурсов, которыми обладает тот или иной стейкхолдер [137].

В соответствии с подходом Т. Дональдсона и Л. Престона [174], в процессе идентификации заинтересованных сторон необходимо выявлять тех стейкхолдеров, которые имеют интерес по отношению к организации, в то время как наличие или отсутствие взаимного интереса со стороны организации не имеет большого значения. Как отмечали А.Л. Фридмен и С. Миль [188] при рассмотрении интересов заинтересованных сторон важно учитывать степень их легитимности, которая помимо всего прочего подразумевает обоснованность и правомерность учета организацией интересов таких стейкхолдеров. Важность учета интересов и ожиданий стейкхолдеров в процессе их идентификации также обоснована Д. Вудом и Р. Джонсом [260].

Согласно уже упомянутому Стандарту взаимодействия с заинтересованными сторонами AA1000 SES, в процессе идентификации стейкхолдеров и их интересов целесообразно учитывать такие факторы, как ответственность, влияние, близость, зависимость, представительность, а также политические и стратегические намерения. В частности, в случае с ответственностью организации перед стейкхолдером может идти речь о текущих или потенциальных юридических, финансовых и операционных обязательствах, а влияние в свою очередь может носить формальный (юридический) или неформальный характер. Что же касается фактора близости, то он подразумевает не только физическую (географическую) близость организации и стейкхолдера, но и близость их взаимодействия в терминах продолжительности, глубины и частоты.

Если говорить о теоретико-методических подходах, объясняющих уровень влияния, зависимости и интереса того или иного стейкхолдера, следует обратить внимание на ресурсную концепцию, которая, как отмечают М.А. Петров [107] и И.Н. Ткаченко [127], довольно широко используется в контексте теории заинтересованных сторон. В частности, Дж. Фрумен [191]

в своей работе утверждает, что потребность организации в ресурсах способствует увеличению уровня власти и контроля со стороны соответствующего стейкхолдера, а сами компании в свою очередь в большей степени учитывают интересы и требования тех заинтересованных сторон, которые обладают ценными для организации ресурсами.

Что касается этапа анализа стейкхолдеров, в рамках него осуществляется классификация и структуризация состава выявленных заинтересованных сторон, а также их приоритизация – основное внимание организации должно быть направлено на наиболее важные группы стейкхолдеров.

Стандартом взаимодействия с заинтересованными сторонами AA1000 SES предлагается выделять такие категории стейкхолдеров, как инвесторы, сотрудники, клиенты, деловые партнеры, конкуренты, регулирующие органы, средства массовой информации, лидеры общественного мнения, неправительственные организации, а также представители научного сообщества и общественности в целом. Дополнительно, каждая категория заинтересованных сторон может делиться на подгруппы: в частности, группа сотрудников может включать такие подгруппы, как бывшие, текущие и потенциальные сотрудники, менеджеры высшего, среднего и низшего звена и пр. Отдельно подчеркивается, что предлагаемый перечень групп и подгрупп заинтересованных сторон не является исчерпывающим и единственно верным: организация может придерживаться собственного подхода к классификации стейкхолдеров, в том числе с учетом специфики своей деятельности.

Вопросу классификации заинтересованных сторон посвящено довольно много научной работ. Так, Э. Фримен [187] предлагает делить всех стейкхолдеров на внутренних (акционеры, менеджеры, сотрудники) и внешних (деловые партнеры, государственные органы, местные сообщества) – в данном случае в качестве классификационного критерия выступает

близость заинтересованной стороны по отношению к рассматриваемой организации.

Иного подхода к классификации заинтересованных сторон придерживается М. Кларксон [165], который предлагает делить всех стейкхолдеров на первичных и вторичных. В первую категорию входят наиболее важные для организации заинтересованные стороны, которые непосредственно взаимодействуют с ней: инвесторы, работники, потребители, партнеры, органы власти и представители местного сообщества. К категории же вторичных стейкхолдеров относятся, в частности, средства массовой информации и общественные организации. В данном случае критерием классификации заинтересованных сторон является степень их важности для исследуемой организации.

Дж. Харрисон и К. Джон [201] предлагают классифицировать заинтересованные стороны на основании силы влияния стейкхолдера на организацию, а также силы влияния организации на стейкхолдера. В соответствии с данным подходом, все заинтересованные стороны делятся на три категории:

- внутреннее окружение (акционеры, менеджеры, сотрудники);
- операционное окружение (поставщики, конкуренты, потребители, кредиторы);
- широкое окружение (общественность в целом).

Г. Саваж, Т. Никс, К. Уайтхед и Дж. Блэр [244] в процессе сегментации заинтересованных сторон обращают внимание на характер влияния стейкхолдера на организацию: в соответствии с подходом авторов требуется оценивать каждую заинтересованную сторону с точки зрения потенциала угрозы и потенциала сотрудничества. В зависимости от сочетания двух данных факторов все стейкхолдеры делятся на четыре категории:

- поддерживающие стейкхолдеры;
- смешанные стейкхолдеры;
- неподдерживающие стейкхолдеры;

– маргинальные стейкхолдеры.

В соответствии с подходом И. Фассина [181], все заинтересованные стороны делятся на «настоящих» стейкхолдеров (акционеров, сотрудников, клиентов), стейквотчеров (представителей профсоюзных организаций и организаций по защите прав потребителей), стейккиперов (регуляторов и аудиторов) и стейксикеров (активистов и представителей общественных и неправительственных организаций). Так, «настоящие» стейкхолдеры являются стейкхолдерами в классическом понимании, так как они напрямую заинтересованы в процветании организации. Стейквотчеры в свою очередь взаимодействуют с организацией с целью выполнения интересов «настоящих стейкхолдеров» (в частности, сотрудников и клиентов). Стейккиперы регламентируют и контролируют деятельность организации – они в первую очередь заинтересованы в исполнении ею всех законов и правил, а прямым экономическим интересом по отношению к организации не обладают. Что же касается стейксикеров, то они не имеют прямого интереса по отношению к организации, но при этом испытывают на себе ее влияние (экологического, социального или иного характера). Таким образом, И. Фассин в качестве критерия сегментации заинтересованных сторон использует фактор прямого или косвенного интереса стейкхолдера к рассматриваемой организации.

Г. Ньюбоулд и Дж. Луффман [230] выделяют четыре категории заинтересованных сторон: финансовых стейкхолдеров (акционеров, кредиторов), менеджеров, сотрудников и партнеров (покупателей, поставщиков и др.). В рамках данного подхода в качестве критерия категоризации выступает функция стейкхолдеров, которая может быть связана с финансированием организации, с управленческой деятельностью, а также с обеспечением организации трудовыми, материальными и иными необходимыми ресурсами.

И.В. Ивашковская [49] также предлагает классифицировать стейкхолдеров с учетом их функции, а именно с учетом характера капитала, которым они обеспечивают организацию. Так, все заинтересованные стороны

делятся на финансовых стейкхолдеров (поставщиков капитала) и нефинансовых стейкхолдеров: в первую группу входят акционеры, кредиторы и представители их интересов (члены совета директоров, консультанты, аудиторы), а во вторую группу – поставщиков нефинансовых ресурсов, к которым относятся менеджеры, сотрудники, потребители, партнеры, конкуренты, органы власти и иные заинтересованные стороны. К нефинансовым ресурсам помимо всего прочего относятся нематериальные ресурсы – человеческий, клиентский и социальный капитал. В частности, социальный капитал включает доверие, общие ценности и убеждения, которые регулируют взаимодействием между бизнесом, государством и обществом. Важность социального капитала связана с тем, что он, в частности, снижает издержки, связанные с коммуникацией и иными формами взаимодействия компании с заинтересованными сторонами [136].

Еще в 1984 году С. Титман [254] указывал на важность учета интересов нефинансового характера: в частности, он отмечал, что издержки банкротства организации чаще всего связаны с интересами именно нефинансовых заинтересованных сторон. М.В. Крамин и Т.В. Крамин [65] также предлагают ориентироваться на нематериальные интересы стейкхолдеров, так как потенциал удовлетворения таких интересов превышает потенциал удовлетворения материальных интересов.

Как отмечает И.Б. Гурков [37], с целью более детальной классификации заинтересованных сторон целесообразно применение матриц анализа специфических интересов, с учетом целей и потребностей конкретных групп стейкхолдеров. В частности, исследователем предложены следующие специфические критерии: для инвесторов – риск и доходность, для потребителей – цена и качество, для сотрудников – усилие и вознаграждение, а для общественности – выгоды и затраты.

Резюмируя, в процессе классификации заинтересованных сторон в качестве критерия сегментации чаще всего используются такие атрибуты стейкхолдеров, как степень близости, влияния и интереса. Также критерий

сегментации заинтересованных сторон может основываться на той функции, которую выполняет тот или иной стейкхолдер при взаимодействии с исследуемой организацией.

Что касается вопроса приоритизации заинтересованных сторон, то в академической литературе представлено множество подходов к приоритизации стейкхолдеров, при этом одной из общепризнанных является модель оценки власти и интереса О. Менделоу [226], представленная в работе «Позиционирование стейкхолдеров». В рамках данного подхода важность заинтересованной стороны определяется в зависимости от власти стейкхолдера (способности оказывать влияние на организацию), а также от его интереса (желания оказывать такое влияние). Влиятельность стейкхолдера по О. Менделоу определяется комбинацией факторов власти и интереса:

- «спящие» стейкхолдеры характеризуются низким уровнем власти и интереса (широкая общественность, средства массовой информации);
- зависимые стейкхолдеры характеризуются низким уровнем власти и высоким уровнем интереса (сотрудники, местные сообщества);
- доминирующие стейкхолдеры характеризуются высоким уровнем власти и низким уровнем интереса (правительства, регуляторы);
- ключевые стейкхолдеры характеризуются высоким уровнем власти и интереса (топ-менеджеры, мажоритарные акционеры).

Американские ученые Р. Митчелл, Б. Эгл и Д. Вуд [227] разработали трехфакторную модель приоритизации заинтересованных сторон, в рамках которой оцениваются такие характеристики стейкхолдеров, как власть, легитимность (законность) и срочность. Так, власть характеризует способность стейкхолдера получать желаемый результат от взаимодействия с организацией, реализуя цели и интересы за счет использования своих финансовых, социальных и иных ресурсов власти. Легитимность в свою очередь показывает, в какой мере интересы и требования стейкхолдера, направленные в сторону организации, соответствуют юридическим

и моральным нормам, принятым в обществе. Срочность в свою очередь определяется безотлагательностью (оперативностью) удовлетворения компанией ожиданий и интересов стейкхолдера.

В зависимости от сочетания факторов власти, легитимности и срочности, все группы заинтересованных сторон делятся на 7 категорий: бездействующий стейкхолдер, осторожный стейкхолдер, требовательный стейкхолдер, доминирующий стейкхолдер, опасный стейкхолдер, зависимый стейкхолдер и абсолютный стейкхолдер. В частности, в качестве абсолютных стейкхолдеров рассматривались текущие клиенты компании, в качестве зависимых – ее потенциальные клиенты, а в качестве доминирующих – владельцы, менеджеры и сотрудники организации.

Если стейкхолдер характеризуется только одним из трех вышеупомянутых факторов, то он относится к группе латентных заинтересованных сторон: такие стейкхолдеры характеризуются слабым влиянием на организацию, поэтому они требуют минимального внимания со стороны компании. Если стейкхолдер обладает двумя факторами, то он характеризуется большей активностью и требует больших усилий со стороны организации, соответственно, он относится к группе ожидающих заинтересованных сторон. В случае обладания стейкхолдером всеми тремя факторами власти, легитимности и срочности, он является наиболее приоритетным для компании и относится к группе категорических заинтересованных сторон.

Р. Митчелл, Б. Эгл и Д. Вуд отмечают, что факторы власти, легитимности и срочности не являются постоянными и могут с течением времени претерпевать изменения. Более того, данные факторы во много носят не объективный, а субъективный характер, так как являются социально обусловленными и зависимыми от субъективного восприятия со стороны организации с одной стороны и ее стейкхолдеров с другой стороны.

М. Кларксон [164] предлагает приоритизировать интересы тех заинтересованных сторон, которые вкладывают в организацию свои финансовые, человеческие и иные ресурсы и, следовательно, несут риски, связанные с такими вложениями: таких стейкхолдеров автор называет добровольными. В данном случае речь идет об инвесторах, кредиторах, сотрудниках, клиентах и пр. Недобровольные стейкхолдеры также испытывают на себе влияние со стороны организации, но их взаимодействие с организацией характеризуется скорее косвенным, а не прямым (в том числе экономическим) интересом.

В рамках Стандарта взаимодействия с заинтересованными сторонами AA1000 SES предлагается в процессе приоритизации стейкхолдеров использовать матрицу зависимости и влияния. В соответствии с данным подходом приоритизируются те группы заинтересованных сторон, которые, во-первых, в наибольшей степени оказывают (или могут оказывать) влияние на организацию и достижение ею своих стратегических целей, а во-вторых, в наибольшей степени испытывают на себе влияние операционной деятельности такой организации. Важно, что в процессе приоритизации заинтересованных сторон необходимо брать во внимание не только взаимодействие между стейкхолдерами и организацией, но и взаимодействие различных стейкхолдеров между собой, так как они помимо всего прочего имеют возможность делиться друг с другом своими властными ресурсами, в частности через механизм лоббирования.

Описанные выше матрицы стейкхолдеров являются одной из форм визуализации состава заинтересованных сторон, а также взаимосвязей между ними и самой организацией. Помимо матричного представления, в рамках классификации и приоритизации заинтересованных сторон может применяться карта стейкхолдеров. В частности, российские исследователи С.Д. Фурта и Т.Б. Соломатина [135] предлагают делить такую карту на три сферические области, где в центре располагаются внутренние стейкхолдеры (зона ответственности), в периферии – вторичные (внешние)

стейкхолдеры (зона косвенного влияния), а между ними – первичные (зависимые) стейкхолдеры (зона прямого влияния). Каждая из таких областей соответствует возможностям влияния организации на ту или иную заинтересованную сторону.

Таким образом, с целью приоритизации выявленных заинтересованных сторон преимущественно используются такие критерии, как критерии власти, интереса, легитимности, срочности и зависимости, а также степени финансового участия стейкхолдера в капитале организации.

Систематизированный перечень критериев классификации заинтересованных сторон и соответствующих им категорий стейкхолдеров представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Систематизация критериев классификации и категорий заинтересованных сторон

Признак классификации	Категория стейкхолдера
Близость стейкхолдера к организации	Внутренние и внешние
Важность стейкхолдера для организации	Первичные и вторичные
Сила влияния организации на стейкхолдера	Внутренние, первичные (зависимые), вторичные (внешние)
Добровольность взаимодействия стейкхолдера с организацией	Добровольные и недобровольные
Прямой или косвенный интерес стейкхолдера к организации	«Настоящие» стейкхолдеры, стейквотчеры, стейккиперы и стейксикеры
Власть стейкхолдера и интерес к организации	«Спящие», зависимые, доминирующие и ключевые
Сила влияния стейкхолдера на организацию и организации на стейкхолдера	Внутреннее окружение, операционное окружение и широкое окружение
Власть, легитимность и срочность стейкхолдера	Бездействующие, осторожные, требовательные, доминирующие, опасные, зависимые и абсолютные
Потенциала угрозы и потенциал сотрудничества	Поддерживающие, смешанные, неподдерживающие и маргинальные
Функция стейкхолдера по отношению к организации	Финансовые стейкхолдеры, менеджеры, сотрудники и партнеры
Характер капитала, поставляемого организации со стороны стейкхолдера	Финансовые и нефинансовые

Источник: составлено автором по материалам [49; 135; 164; 165; 181; 187; 201; 226; 227; 230; 244].

Как уже отмечалось ранее, после этапов выявления и анализа заинтересованных сторон следует этап планирования взаимодействия со стейкхолдерами: разрабатывается план коммуникаций с заинтересованными сторонами, в частности происходит выбор каналов, способов взаимодействия, периодичность коммуникации, а на этапе реализации взаимодействия со стейкхолдерами осуществляется непосредственное вовлечение во взаимодействие заинтересованных сторон. Чем более влиятельным и заинтересованным является тот или иной стейкхолдер, тем более активной становится реализуемая в отношении него стратегия взаимодействия [56; 58].

В соответствии со Стандартом взаимодействия с заинтересованными сторонами AA1000 SES, взаимодействие со стейкхолдерами может осуществляться на пассивном уровне, а также на уровне мониторинга, защиты, информирования, заключения сделок, консультаций, переговоров, включения, сотрудничества и уполномочивания [56; 58].

В случае взаимодействия со стейкхолдерами на пассивном уровне (например, в виде односторонней озабоченности со стороны заинтересованных сторон), а также на уровне мониторинга, защиты и информирования взаимодействие между организацией с стейкхолдером носит преимущественно односторонний характер, при этом обратная связь от одного участника взаимодействия к другому чаще всего отсутствует. На уровне исполнения договора, консультирования и достижения консенсуса взаимодействие между организацией с стейкхолдером становится двусторонним, при этом участники взаимодействия практически всегда принимают те или иные управленческие решения преимущественно самостоятельно.

В случае взаимодействия со стейкхолдерами на уровне включения, сотрудничества и уполномочивания, взаимодействие между заинтересованными сторонами носит двух- и многосторонний характер, а принятие важных для участников взаимодействия решений осуществляется

совместно. Более того, на уровне уполномочивания принятие решений по ряду вопросов делегируется стейкхолдеру.

Стандартом взаимодействия с заинтересованными сторонами AA1000 SES приводятся следующие примеры инструментов взаимодействия организации и стейкхолдера [57]:

- на пассивном уровне: озабоченность стейкхолдеров, их обращения;
- на уровне мониторинга: отслеживание сообщений в СМИ, получение докладов от стейкхолдеров;
- на уровне защиты: давление на регуляторные органы, лоббирование;
- на уровне информирования: конференции, дни открытых дверей, пресс-релизы, реклама;
- на уровне исполнения договора: государственно-частное партнерство, социальный маркетинг;
- на уровне консультирования: фокус-группы, дискуссионные форумы, встречи один-на-один;
- на уровне достижения консенсуса: заключение коллективного трудового договора с участием профсоюзных организаций;
- на уровне включения: консультативные группы, совещательное голосование и иные форматы совместного принятия решений;
- на уровне сотрудничества: совместные проекты, добровольные инициативы;
- на уровне уполномочивания: включение стейкхолдеров в состав комиссий, комитетов, советов и иных органов принятия решений.

Как уже отмечалось ранее, уровни и методы взаимодействия организации с заинтересованными сторонами определяются помимо всего прочего приоритетностью той или иной категории стейкхолдеров [57]. В соответствии с матрицей влияния и зависимости стейкхолдеров, предлагаемой Стандартом взаимодействия с заинтересованными сторонами

AA1000 SES, по отношению к наименее приоритетным стейкхолдерам предлагается взаимодействие преимущественно на уровне мониторинга. В отношении заинтересованных сторон со слабым влиянием, но сильной зависимостью, рекомендуется взаимодействовать на уровне информирования и консультирования. По отношению к стейкхолдерам с сильным влиянием, но слабой зависимостью предлагается взаимодействовать на уровне выполнения соответствующих договорных обязательств и достижения консенсуса. В отношении же наиболее приоритетных заинтересованных сторон рекомендуется реализация взаимодействия на стратегическом уровне – на уровне включения, сотрудничества и уполномочивания.

В рамках Стандарта взаимодействия с заинтересованными сторонами AA1000 SES, помимо непосредственного осуществления взаимодействия со стейкхолдерами, требуется регулярно собирать от них обратную связь, в том числе с целью выявления существенных для заинтересованных сторон тем, оценивать результативность взаимодействия с ними, а также в случае необходимости вносить корректировки в стратегию, методы и формы такого взаимодействия [56]. В частности, регулярный мониторинг целесообразен по отношению как к идентифицированным, так и к не идентифицированным заинтересованным сторонам. На необходимость оценки результативности взаимодействия со стейкхолдерами указывает, в частности, В.Л. Скобелев [122].

Таким образом, методологической основой управления взаимодействием с заинтересованными сторонами выступает стейкхолдерская теория. Ключевой концепцией теории корпоративного управления и стейкхолдерской теории является управление взаимодействием со стейкхолдерами, которое определяется как система идентификации и анализа заинтересованных сторон (их целей и интересов), а также планирования, реализации и мониторинга взаимодействия с ними (включая сбор и анализ обратной связи) с целью построения траектории стратегического развития организации, а также обеспечения ее долгосрочного устойчивого

развития, в рамках которого согласуются интересы организации, стейкхолдеров и общества в целом. Ключевыми критериями заинтересованных сторон, применяемых для выбора стратегий взаимодействия с ними, являются: критерии влияния, власти, интереса, легитимности, близости, срочности и зависимости, а также функции и степени финансового участия стейкхолдера в капитале организации.

## **1.2 Сущность ESG-трансформации как фактора формирования системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами**

С концепцией заинтересованных сторон тесно связаны концепции устойчивого развития и ESG. Впервые термин «устойчивое развитие» появился в 1987 году в рамках аналитического доклада Международной комиссии по окружающей среде и развитию Организации объединенных наций (далее – ООН) «Наше общее будущее» [92]. В докладе была отмечена необходимость обеспечения развития нового типа – устойчивого развития, при котором удовлетворение потребностей текущих поколений не создает угроз для удовлетворения потребностей будущими поколениями. Структурированная терминология устойчивого развития была сформулирована в 1992 году на Конференции ООН по окружающей среде и развитию, в рамках которой на международном уровне была принята «Повестка дня на XXI век» [109], направленная на реализацию национальными правительствами повестки устойчивого развития.

В 1997 году была сформирована Глобальная инициатива по отчетности (Global Reporting Initiative, GRI) [197] в области устойчивого развития, которая включала единые стандарты и рекомендации по подготовке нефинансовой отчетности. Как отмечают Ж.Р. Бабаева, К.К. Семенов и А.С. Семенова [8], идея устойчивого развития находится в полном соответствии с концепцией КСО, конкретизируя ее в части использования природных ресурсов.

Что же касается аббревиатуры ESG, то ее первое упоминание содержится в докладе ООН от 2004 года «Неравнодушный побеждает: как соединить финансовые рынки с изменяющимся миром» [253], подготовленного с привлечением представителей более 20 крупнейших международных финансовых институтов с целью внедрения принципов устойчивого развития в финансовом секторе: аббревиатура ESG изначально рассматривалась в качестве набора экологических, социальных и управленческих критериев (в дополнение к стандартным критериям доходности) принятия инвестиционных решений: при управлении активами, оказании брокерских и иных финансовых услуг.

В группу экологических (E) вопросов вошли: борьба с изменением климата, снижение уровня токсичных выбросов, сбор и переработка отходов, экологизация производства, формирование рынка экологических товаров и услуг и пр. К группе социальных (S) вопросов были отнесены: охрана труда, защита прав человека, корпоративное обучение и развитие, взаимодействие с местными сообществами, общественными организациями, государством и пр. В группу вопросов, связанных с корпоративным управлением (G), вошли: сбалансированность состава совета директоров, проведение внутреннего и внешнего аудита, противодействие коррупции, раскрытие финансовой и нефинансовой информации, защита прав миноритарных акционеров и пр.

В докладе подчеркивалось, что учет ESG-факторов не только вносит вклад в устойчивое развитие, но и является экономически обоснованным и создает ценность для акционеров и инвесторов, так как способствует снижению издержек, повышению репутации, лучшему управлению рисками, большей готовности к изменениям в области регулирования и потребительских трендов, а также выходу на новые рынки. Кроме того, в докладе акцентировалась важная роль системы корпоративного управления как необходимого условия для успешной реализации ESG-политик, направленных на решение экологических и социальных проблем.

Позже, в 2006 году, под эгидой Глобального договора ООН были утверждены «Принципы ответственного инвестирования» (Principles for Responsible Investment, PRI), в соответствии с которыми в процессе выбора объекта инвестирования требуется руководствоваться ESG-факторами, а также рисками устойчивого развития [240]. В частности, инвесторам рекомендуется требовать от получателей инвестиций надлежащего раскрытия не только финансовой, но и соответствующей нефинансовой информации.

Если изначально аббревиатура ESG рассматривалась преимущественно как система специфических ESG-факторов инвестиционного анализа, другими словами, в качестве элемента концепции ответственного инвестирования, то впоследствии варианты использования данной аббревиатуры существенно расширились: как отмечает Ю.Е. Благов, ESG-вопросы стали трактоваться в том числе в качестве факторов управления рисками, а также в качестве аналога КСО [22]. Так, в контексте концепции управления рисками аббревиатура ESG начинает рассматриваться в качестве системы специфических факторов анализа рисков, что в свою очередь отражается формировании ESG-рейтингов, рэнкингов и индексов, оказывающих непосредственное влияние на формирование требований к финансовой и нефинансовой отчетности. В частности, ESG как инструмент управления рисками рассматривается в работах [168; 222].

В контексте же концепции устойчивого развития аббревиатура ESG начинает интерпретироваться в качестве факторов КСО и ожиданий заинтересованных сторон, что отражает качественное изменение требований и интересов со стороны всех групп стейкхолдеров, а также усиление внимания к моральному обоснованию учета ESG-факторов. В частности, ESG начинает рассматриваться как функция общественной подотчетности [148], а также как обязательство по обеспечению социального благополучия и устойчивого изобилия для всех групп стейкхолдеров [233]. Соответственно, подобная интерпретация подразумевает создание ценности не только для акционеров

и инвесторов, но и для всей системы заинтересованных сторон, что требует несения ответственности перед всеми группами стейкхолдеров [186].

Так, в 2015 году на Генеральной ассамблее ООН был принят исторический документ «Преобразование нашего мира. Повестка в области устойчивого развития до 2030 года» [112], в котором устанавливались 17 Целей устойчивого развития (далее – ЦУР), характеризующих экономические, социальные и экологические аспекты устойчивого развития: реализация данных целей не только отвечает интересам широкого круга стейкхолдеров, но и создает конкурентные преимущества для самого бизнеса [42]. В частности, ЦУР направлены на ликвидацию бедности и голода, уменьшение неравенства, а также на решение широкого круга задач в области здравоохранения, образования, экономического развития, защиты окружающей среды и пр. Отражение ESG-вопросов в Целях устойчивого развития наглядно демонстрирует расширение трактовки аббревиатуры ESG и ее применение в интересах широкого круга заинтересованных сторон.

Что касается роста актуальности ESG-проблематики, М.П. Афанасьев и Н.Н. Шаш [7] связывают его с тем, что на современном этапе развития инвесторы все чаще применяют инструментарий выявления и оценки рисков и возможностей устойчивого развития: в процессе принятия инвестиционных решений они принимают во внимание не только финансовые, но и нефинансовые (экологические, социальные, этические) критерии. В результате компании в рамках своей деятельности начинают более активно следовать ESG-повестке и публиковать ESG-отчетность.

Эксперты Центра устойчивого развития Школы управления Сколково [64] также рассматривают инвесторов в качестве ключевого драйвера устойчивого развития, при этом запрос на соответствие компании ESG-критериям исходит также от государства, аналитических и рейтинговых агентств, клиентов, конкурентов, кредиторов и представителей местного сообщества. В качестве мотивирующего фактора реализации ESG-повестки для российских компаний помимо всего прочего выступает финансовая

выгода (за счет снижения потребления ресурсов, повышения производительности труда, оптимизации инвестиций и капитальных расходов, минимизации регуляторных рисков и привлечения новых сегментов клиентов), а также возможность выхода на новые рынки. В частности, подобная выгода выражается в предоставлении компаниям кредитов с пониженной процентной ставкой, в переплате инвесторами за акции, а также в снижении уровня налогообложения и контроля со стороны органов власти. По результатам эмпирического анализа российских публичных компаний [16] выявлено, что внедрение ESG-принципов способствует улучшению показателей рентабельности прибыли и активов, а также дивидендной доходности.

Если попытаться выделить этапы развития ESG-повестки, то первым таким этапом, как отмечает Н.Н. Семенова [121] является формирование соответствующей терминологической базы. Второй этап развития ESG-повестки связан с формированием локальных таксономий в сфере ESG, с созданием и развитием зеленых финансовых инструментов (в том числе зеленых корпоративных облигаций), а также с увеличением финансирования зеленых инвестиционных проектов. На современном же этапе развития ESG-повестки происходит совершенствование инструментов зеленого и ответственного финансирования, формирование системы нефинансовой отчетности, а также появление ESG-рейтингов стран, регионов, бизнес-структур и органов власти. Кроме того, многие корпорации, а также органы власти, начинают интегрировать экологические, социальные и управленческие (ESG) факторы в систему принятия управленческих (в том числе стратегических) решений – в данном случае можно говорить о процессе ESG-трансформации.

Как отмечает Ю.М. Цыгалов и С.А. Стрижов [141], ESG-трансформация прочно вошла в практику зарубежных и отечественных компаний, что связано с формированием законодательной базы в области в части экологического регулирования (в том числе в виде штрафов

за превышение нормативного уровня выброса парниковых газов), с появлением адаптационных и трансформационных проектов и систем их верификации, а также с приоритетным кредитованием банками экологически и социально ответственного бизнеса.

В научной литературе можно выделить два основных подхода к определению понятия ESG-трансформации. Так, в рамках узкого (прикладного) подхода ESG-трансформация рассматривается в качестве процесса интеграции экологических, социальных и управленческих аспектов в операционную и стратегическую деятельность компании с целью обеспечения ее устойчивого развития, а также достижения экономической эффективности и получения конкурентных преимуществ [70; 132]. В рамках же широкого (мировоззренческого) подхода ESG-трансформация определяется в качестве новой парадигмы развития экономики и общества, которая предполагает пересмотр традиционных моделей роста в пользу достижения баланса между экономической выгодой, социальной справедливостью и экологической безопасностью [55; 67]. В рамках данного диссертационного исследования применяется преимущественно прикладной подход к определению понятия ESG-трансформации, так как она рассматривается в первую очередь в отношении отдельных компаний, а не государства или общества в целом.

Что касается этапов ESG-трансформации, то Н.Н. Семенова предлагает выделять следующие стадии:

- создание нормативно-правовой базы в сфере ESG (в форме стандартов, регламентов, таксономий, инициатив);
- формирование корпорациями стратегий и политик в области устойчивого развития (включая оценку ESG-рисков и внедрение ESG-принципов);
- реализация корпорациями ESG-стратегий и практик (в том числе посредством составления дорожной карты);

– мониторинг результативности и эффективности достижения целей устойчивого развития.

Аналогичным образом процесс ESG-трансформации описывают М.П. Афанасьев и Н.Н. Шаш [7], они выделяют следующие последовательные этапы:

- разработка правил в сфере устойчивого развития, стандартизация и регулирование ESG-практик;
- развитие цепочки создания ценности с участием партнеров, клиентов, инвесторов, кредиторов;
- разработка и реализация ESG-политики, включение целей устойчивого развития в систему стратегических целей компании.

Первоочередным этапом осуществления ESG-трансформации бизнеса является разработка соответствующих корпоративных документов, политик и процедур, включая экологическую политику, политику в области охраны труда, антикоррупционную политику, политику в области обработки персональных данных и пр. Одновременно требуется развивать применение ESG-подхода к реализации практик корпоративного управления, связанных корпоративным комплаенсом, управлением рисками, а также раскрытием нефинансовой отчетности [141].

Также с целью реализации ESG-трансформации требуется обеспечивать развитие внутренних коммуникаций между различными структурными подразделениями, ответственными за реализацию ESG-практик, информировать сотрудников о важности устойчивого развития и повышать их ESG-компетенции, а также регулярно раскрывать нефинансовую отчетность, в том числе информацию об управлении ESG-рисками для широкого круга заинтересованных сторон [50].

Авторы отмечают, что в рамках ESG-трансформации происходит внедрение ESG-факторов, связанных с экологическими, социальными и управленческими вопросами, не только в корпоративную стратегию, но и в инвестиционную политику компании, включая критерии выбора

инвестиционных проектов, а также методику их оценки (с учетом экологических и социальных эффектов). Кроме того, ESG-принципы интегрируются в систему риск-менеджмента: начинают выявляться и оцениваться экологические, социальные, климатические, управленческие и другие риски нефинансового характера. В конечном итоге, ESG-трансформация начинает оказывать влияние на всю систему корпоративного управления.

Как отмечает Е.А. Куклина [73], понятия устойчивого развития и ESG напрямую связаны с концепцией заинтересованных сторон: устойчивое развитие подразумевает взаимодействие с различными стейкхолдерами и удовлетворение их интересов, причем речь идет не только о текущих, но и о потенциальных запросах и ожиданиях заинтересованных сторон, тем самым учитывается долгосрочный характер отношений между стейкхолдером и организацией [57]. Дж. Аттанасио [153] также трактует устойчивое развитие в терминах сбалансированности интересов заинтересованных сторон. М.П. Афанасьев и Н.Н. Шаш [7] в свою очередь рассматривают эффективный стейкхолдер-менеджмент в качестве ключевого фактора успешности и результативности ESG-трансформации корпорации: именно долгосрочные взаимовыгодные отношения с партнерами, клиентами, государством и иными стейкхолдерами являются индикатором уровня развития компании в области реализации повестки устойчивого развития.

Как отмечает Дж. Эллингтон [178], система корпоративного управления в условиях устойчивого развития начинает реализовываться на принципах представительного участия широкого круга стейкхолдеров в управлении компанией. Так, Р. Алле [149], А. Кардони [159], Р. Ломбарди [223] говорят об устойчивом (этичном) корпоративном управлении (Sustainable Corporate Governance, SCG), которое обозначает систему корпоративного управления, основанную на интеграции целей акционеров и других заинтересованных сторон, а также на защите интересов общества

и окружающей среды в целом. В частности, в рамках устойчивого корпоративного управления осуществляется разработка ESG-стратегии, управление ESG-рисками, стандартизация операционного менеджмента (включая экологический менеджмент, энергоменеджмент и углеродный менеджмент), привлечение стейкхолдеров к участию в комитетах при совете директоров, внедрение антикоррупционных практик и практик информационной прозрачности и пр.

Что касается влияния ESG-трансформации на управление взаимодействием со стейкхолдерами, то с точки зрения Е.А. Куклиной, во-первых, происходит расширение круга заинтересованных сторон, а во-вторых, увеличивается горизонт планирования: в процессе принятия компанией тех или иных управленческих решений начинают учитываться их долгосрочные нефинансовые последствия [56]. Л.М. Никитина и Д.В. Борзаков [93] также отмечают, что в условиях развития ESG-повестки круг стейкхолдеров расширяется и выходит за рамки области первичного взаимодействия: в частности, они рассматривают будущие поколения в качестве одной из новых категорий заинтересованных сторон. Также авторы указывают на то, что в современных условиях взаимодействие со стейкхолдерами касается все более широкого спектра вопросов, включая изменение климата, цифровизацию и устойчивость цепочек поставок.

В условиях ESG-трансформации расширение перечня заинтересованных сторон происходит в том числе за счет учета бизнесом новых категорий стейкхолдеров. Так, в академической среде появляется все больше последователей природно-позитивного подхода, в соответствии с которым природа рассматривается не только в качестве фактора внешней среды, но и в качестве одной из заинтересованных сторон организации: с одной стороны, природа и организация могут оказывать друг на друга существенное влияние (особенно в условиях глобального потепления [199] и распространения экологических стандартов и требований [217]), и с другой стороны, природа может представлять из себя источник полезных

для организации минеральных, водных, лесных и иных ресурсов, а бережное и экологичное природопользование может становиться одним из ключевых конкурентных преимуществ для бизнеса [202]. Целесообразность рассмотрения природы в качестве одного из стейкхолдеров организации подтверждается также в работах [204; 216]. Несмотря на контраргументы, связанные с тем, что природа, в отличие от других общепризнанных групп заинтересованных сторон, не является человеком и, следовательно, не может представлять свои интересы и потребности, а также вступать с организацией в сотрудничество, переговоры и иные формы взаимодействия [206; 234], в условиях ESG-трансформации можно констатировать достижение консенсуса в академической и предпринимательской среде в части того, что бизнес несет моральную ответственность перед окружающей средой и должен учитывать связанные с ней интересы местных сообществ, экологических организаций и иных групп стейкхолдеров, которые также, как и сама организация, испытывают на себе влияние природной среды [247].

Кроме того, И.Ю. Беляева, Н.П. Козлова и О.В. Данилова [20] отмечают, что по мере продвижения ESG-повестки требования и ожидания стейкхолдеров по отношению к компаниям начинают носить все более неэкономический (экологический, социальный) характер. В частности, повышаются требования к информационной прозрачности компаний, соблюдению принципов корпоративного управления и корпоративной социальной ответственности и пр. Также возрастает значимость взаимодействия с заинтересованными сторонами посредством продвижения корпорацией ее фундаментальных ценностей [56; 57].

Для того чтобы исследовать изменения в системе взаимодействия с заинтересованными сторонами, связанными с развитием ESG-повестки, А.В. Бунякова [24] проводит сравнительный анализ двух ключевых документов в области стейкхолдер-менеджмента: Давосского манифеста 1973 года и Давосского манифеста 2020 года, созданных экспертами Всемирного экономического форума [261]. Важность учета интересов

различных заинтересованных сторон подчеркивается в обоих манифестах: корпорации должны согласовывать и удовлетворять интересы не только акционеров, но и клиентов, сотрудников и общества в целом. В то же время, можно наблюдать ряд значимых изменений в подходах к цели и сущности компании, а также к интересам различных заинтересованных сторон.

Если говорить про цель и сущность компании, то в редакции Давосского манифеста от 2020 года впервые используется понятие «совместного и устойчивого создания ценности»: другими словами, взаимодействие с заинтересованными сторонами смещается в сторону совместной деятельности (партнерства), в то время как целеполагание и планирование начинает носить более долгосрочный характер. Помимо этого, если в старой редакции Давосского манифеста прибыльность определялась в качестве основы функционирования компании и удовлетворения интересов ее заинтересованных сторон, то в новой редакции документа понятие прибыльности в принципе не фигурирует: вместо него используется понятие эффективности, которая выражается не только в финансовых, но и в нефинансовых показателях – через степень достижения целей устойчивого развития. В частности, в новой редакции Давосского манифеста напрямую отмечается, что компания представляет собой нечто большее, чем экономический субъект: иначе говоря, подчеркивается важная роль бизнеса в решении экологических, социальных и других задач, не связанных напрямую с получением прибыли.

Что касается перечня заинтересованных сторон, то в редакции Давосского манифеста от 2020 года в качестве основных стейкхолдеров, помимо клиентов, акционеров, сотрудников и общества, указываются также поставщики, что отражает современные тенденции устойчивого развития, связанные с внедрением ESG-принципов как в рамках самой компании, так и в рамках всех цепочек поставок. Кроме того, в новой редакции Давосского манифеста уточняется понятие общества как категории

стейкхолдеров: отдельно выделяются местные сообщества, которые находятся под непосредственным влиянием корпорации, а также общество в целом. Таким образом, подчеркивается все более глобальный (транснациональный) характер деятельности и ответственности компании.

Помимо изменения состава стейкхолдеров, наблюдается также эволюция подхода к их приоритизации. Так, если в старой редакции Давосского манифеста акционеры как группа заинтересованных сторон с точки зрения важности для компании находятся на втором месте (после клиентов), то в новой редакции документа они фигурируют в конце списка стейкхолдеров. Таким образом, смещается акцент с удовлетворения финансово-экономических интересов акционеров (инвесторов) в сторону удовлетворения более широкого круга интересов клиентов, партнеров, а также представителей местных сообществ и общества в целом [56].

В то же время, важно отметить, даже в условиях ориентации на приоритизацию нефинансовых аспектов деятельности, бизнесу важно учитывать ситуационные и связанные с ними внутриорганизационные факторы, включая неудовлетворительные показатели финансового положения и финансовых результатов (высокий уровень долговой нагрузки, низкий уровень доходности и капитализации) в условиях экономических и рыночных кризисов, при которых на первое место для организации встают вопросы обеспечения своей финансово-экономической стабильности.

В рамках редакции Давосского манифеста от 2020 года помимо всего прочего меняется подход к взаимодействию с конкретными группами заинтересованных сторон. Так, в отношении клиентов отмечается важность их информирования об особенностях товаров, продуктов и услуг компании, включая потенциальные неблагоприятные последствия. Также подчеркивается важность формирования и сохранения доверия потребителей к компании.

В контексте взаимодействия компании с сотрудниками, обосновывается значимость гендерного, социально-этнического

и культурного разнообразия, а также смещение акцента с финансового аспекта (в виде увеличения реального размера заработной платы) на ценностный аспект (в виде обеспечения материального и нематериального благополучия). Кроме того, в условиях нестабильности и стремительных изменений, обращается внимание на важность регулярного повышения квалификации, а также профессиональной переподготовки сотрудников.

В отношении поставщиков отмечается необходимость построения отношений на условиях равноправного партнерства, а также важность интеграции реализуемой политики в области устойчивого развития во всю цепочку создания ценности.

В контексте учета интересов местных сообществ и общества в целом, отмечается важная роль компании в социально-экономическом развитии, а также в построении экономики замкнутого цикла, экономики совместного использования и регенеративной экономики.

Что же касается взаимодействия с акционерами, в обеих редакциях Давосского манифеста отмечается обязанность компании обеспечивать доходность для своих инвесторов, при этом в новой редакции подчеркивается, что достижение данной финансовой цели обеспечивается при условии реализации постоянных инноваций и долгосрочных инвестиций, необходимых для устойчивого развития компании. Кроме того, предполагается, что в процессе принятия тех или иных инвестиционных решений, акционеры не должны жертвовать будущим ради настоящего – другими словами, они должны соблюдать принципы устойчивого развития.

Как отмечалось ранее, в рамках ESG-трансформации происходит внедрение экологических, социальных, управленческих и иных нефинансовых критериев, в том числе связанных с вопросами взаимодействия с заинтересованными сторонами, в систему корпоративного управления организации. В частности, стейкхолдерский подход начинает интегрироваться в систему управления стоимостью бизнеса: если в рамках традиционной

акционерной модели стоимости учитываются главным образом финансовые показатели деятельности с ориентацией на краткосрочный результат, в то время как нефинансовые факторы и факторы внешней среды преимущественно игнорируются [30], то в рамках стейкхолдерской модели стоимости в оценке учитывается не только финансовый, но также социальный и интеллектуальный капитал, который формируется на основании взаимодействия организации как с финансовыми, так и с нефинансовыми стейкхолдерами, а одной из ключевых задач системы корпоративного управления становится достижение баланса структуры капитала [49]. При этом объектом оценки становится не только внутренняя, но и внешняя среда организации, в результате чего формируется концепция стейкхолдерской стоимости, которая, в отличие от акционерной стоимости, создается не только для акционеров и инвесторов, но и для всех заинтересованных сторон, другими словами, для сети стейкхолдеров, а также носит не только финансовый, но и нефинансовый характер [130].

При сбалансированном учете интересов заинтересованных сторон за счет их синергии создается дополнительная стоимость для всех участников стейкхолдерской сети [252], включая саму организацию в лице ее акционеров, менеджеров и иных внутренних стейкхолдеров. Так, в соответствии с концепцией создания общей ценности М. Портера и М. Крамера [235], конкурентоспособность компании напрямую коррелирует с благополучием ее заинтересованных сторон: решение социальных и иных проблем заинтересованных сторон одновременно обеспечивает создание общественных благ для стейкхолдеров и формирование рыночных возможностей для бизнеса. Более того, стейкхолдерские сети становятся новым стратегическим фактором увеличения стоимости компании, так как отношения организации с заинтересованными сторонами начинают приобретать такие важные свойства, как гибкость, устойчивость и уникальность [48].

Можно выделить три основных подхода к оценке стейкхолдерской стоимости: монетарный (денежный), немонетарный (субъективный), а также смешанный (интегративный). В соответствии с монетарным подходом стейкхолдерская стоимость определяется как дисконтированная разница между доходами организации от взаимодействия со стейкхолдерами и соответствующими расходами [184]. В рамках немонетарного подхода стейкхолдерская стоимость рассматривается как субъективная оценка ценности взаимодействия с организацией, воспринимаемая стейкхолдером [219] и измеряемая посредством экспертных оценок [152], а также посредством анкетирования и интервьюирования. В контексте субъективного подхода подчеркивается существенное влияние внутренних и внешних коммуникаций организации, а также СМИ на формирование ценности для заинтересованных сторон [161].

В соответствии же с интегративным подходом для оценки стейкхолдерской стоимости применяются как количественные, так и качественные показатели, в том числе в области экономической, экологической и социальной устойчивости [39]. Так, И.Н. Ткаченко и А.А. Злыгостев предлагают использовать эконометрическую модель, в рамках которой рыночная стоимость компании используется в качестве аппроксимации стейкхолдерской стоимости, а для определения вклада каждой заинтересованной стороны в стейкхолдерскую стоимость используются финансовые и нефинансовые показатели влияния стейкхолдера на организацию (например, для акционеров – цена собственного капитала, для сотрудников – производительность труда, а для покупателей – выручка от продаж) [130].

В условиях ESG-трансформации, как отмечает И.В. Ивашковская, актуализируется внедрение моделей менеджмента и корпоративного управления на основе стоимости для всех стейкхолдеров [49]. В контексте корпоративного управления это означает сбалансированный учет советом директоров интересов как финансовых, так и нефинансовых стейкхолдеров,

ориентацию на долгосрочное приращение стоимости для стейкхолдерской сети, а также переход от реактивного поведения совета директоров при возникновении проблем в реализации корпоративной стратегии (в том числе в области взаимодействия с заинтересованными сторонами) к проактивному поведению, нацеленному на предупреждение подобных проблем. В частности, это отражается в том, что выявление и оценка экстерналий (преимущественно неэкономических последствий для внешних заинтересованных сторон) являются обязательным предварительным этапом принятия советом директоров управленческих решений, причем должны учитываться как негативные, так и позитивные экстерналии.

Система управления взаимодействием с заинтересованными сторонами в условиях ESG-трансформации становится одним из ключевых факторов роста не только стоимости, но и устойчивости бизнеса, в том числе в части предотвращения кризисов [57; 150]. Так, системные и проактивные коммуникации компании с внутренними и внешними стейкхолдерами, которые отвечают критериям гибкости и открытости, способствуют предотвращению конфликтных ситуаций с заинтересованными сторонами [166; 211]. Наоборот, в случае если компания ограничивает круг заинтересованных сторон, с которыми она осуществляет взаимодействие, или же отношения со стейкхолдерами развиваются по негативному сценарию, то возрастает вероятность конфликтных и связанных с ними кризисных ситуаций в форме ответных действий заинтересованных сторон, включая протесты, забастовки, скандалы, судебные разбирательства и пр. [263].

В данном случае речь идет о реализации стейкхолдерских рисков, которые связаны с нарушением баланса взаимоотношений в стейкхолдерской сети из-за несоответствия между выгодами, издержками и рисками взаимодействия для каждой группы заинтересованных сторон [9], с потерей доверия со стороны ее участников [47], а также с разрушением отношений в сети стейкхолдеров и стейкхолдерской стоимости [129].

Важно отметить, что реализация стейкхолдерских рисков препятствует формированию социального и интеллектуального капитала организации, в том числе ограничивая ее трансформационные и адаптационные возможности, а из-за роста премии за риск возрастают затраты на финансовый капитал и в конечном итоге снижается экономическая прибыль для акционеров, инвесторов и иных групп заинтересованных сторон [48; 49].

В контексте ESG-трансформации, а также в условиях роста непредсказуемости для компаний возрастает актуальность применения стейкхолдерского подхода к управлению рисками: и финансовые, и нефинансовые риски (в том числе внешнего характера) не должны рассматриваться исключительно в качестве случайных и независимых от организации факторов. Наоборот, данные риски должны позиционироваться в качестве потенциальных прямо либо косвенных результатов взаимодействия с соответствующими группами заинтересованных сторон. Анализ заинтересованных сторон, а также планирования, реализация и мониторинг взаимодействия с ними являются ключевыми факторами диагностики и предупреждения стейкхолдерских рисков [128].

На основании подхода Р. Янга [264], процесс анализа стейкхолдерских рисков включает в себя следующие этапы:

- идентификация стейкхолдеров и стейкхолдерских рисков;
- анализ стейкхолдерских рисков;
- визуализация стейкхолдерских рисков;
- ранжирование стейкхолдерских рисков.

Так, на этапе выявления заинтересованных сторон и связанных с ними рисков используются как экспертные оценки, так и опросы стейкхолдеров. В рамках анализа стейкхолдерских рисков оцениваются такие параметры, как сила влияния, степень его вероятности, а также, как добавляет И.Н. Ткаченко [128], уровень дисбаланса интересов соответствующих заинтересованных сторон. На этапе визуализации сеть стейкхолдерских

рисков отображается в виде графов с указанием носителя риска, категории риска, направленности связи риска, а также степени проводимости риска. В рамках же ранжирования стейкхолдерских рисков учитывается не только значимость риска самого по себе, но и влияние соответствующего стейкхолдера как на саму организацию, так и на других стейкхолдеров.

В условиях ESG-трансформации и усиливающейся нестабильности бизнес-среды, становится особенно актуальным применение стейкхолдерского подхода к процессу выявления и оценки рисков компании. Одним из наглядных примеров применения подобного подхода является методика анализа рисков, разработанная В.Г. Когденко и включающая три основных этапа [60]. На первом этапе определяется риск-профиль организации с учетом ее ключевых заинтересованных сторон, а также с учетом ее отраслевой принадлежности. На втором этапе устанавливается влияние рисков на показатели финансовой отчетности: выручку, материальные расходы, расходы на оплату труда, основные средства, нематериальные активы, заемный капитал и пр. На третьем этапе определяются риск-индикаторы и обосновываются методы управления ими, в том числе в рамках взаимодействия с заинтересованными сторонами.

С учетом того, что все риски делятся на систематические (внешние) и специфические (внутренние) и именно специфические риски, на примере публично торгуемых компаний, являются основным источником угроз для организации, в процессе анализа рисков предлагается в первую очередь ориентироваться на перечень ключевых групп стейкхолдеров, каждой из которых, в зависимости от типа поставляемого ими капитала, соответствует специфический набор рисков. Перечень рисков организации в разрезе групп заинтересованных сторон представлен в таблице 2.

Так, к инвесторам и кредиторам относится риск ограниченного доступа к капиталу, связанный с неспособностью компании привлечь собственный и заемный капитал в достаточных объемах и на приемлемых условиях, в том числе из-за снижения доверия к компании

и ее финансово-экономическому потенциалу, что приводит к сокращению инвестиционной активности и повышению средневзвешенной стоимости капитала. С клиентами связан репутационный риск, который из-за негативного представления о компании и качестве ее товаров и услуг приводит к уменьшению спроса и выручки. В свою очередь риск утраты социальной лицензии связан с негативным отношением местного сообщества к компании, в частности из-за загрязнения окружающей среды и нарушения правил техники безопасности, и ведет к отмене инвестиционных и иных проектов на соответствующих территориях. В дополнение к предложенным типам капитала представляется целесообразным рассматривать также природный капитал, доступ к которому обеспечивается в первую очередь органами власти и регуляторами, а также местными сообществами и экологическими организациями.

Таблица 2 – Перечень рисков организации в разрезе групп заинтересованных сторон

Группа стейкхолдеров	Тип капитала	Перечень рисков
Контролирующие акционеры и менеджеры	Организационный капитал	Стратегический риск, риск злоупотреблений
Неконтролирующие акционеры и кредиторы	Финансовый капитал	Риск доступа к капиталу, риск ликвидности, процентный риск, валютный риск
Сотрудники	Человеческий капитал	Кадровый риск, риск злоупотреблений должностными полномочиями
Партнеры	Социально-репутационный капитал (рыночная компонента)	Рыночный риск, риск злоупотреблений в сфере закупок, кредитный риск
Клиенты	Социально-репутационный капитал (рыночная компонента)	Репутационный риск, рыночный риск, кредитный риск
Государство	Социально-репутационный капитал (социальная компонента)	Страновой риск, правовой риск
Конкуренты	Социально-репутационный капитал (рыночная компонента)	Технологический риск, репутационный риск, рыночный риск
Местные сообщества	Социально-репутационный капитал (социальная компонента)	Риск утраты социальной лицензии

Источник: составлено автором по материалам [60].

Помимо перечня ключевых групп заинтересованных сторон еще одним важным критерием анализа рисков является отраслевая принадлежность: наиболее значимые для сектора экономики риски связаны с критически важными для него видами капитала, на защиту которых и направлена система управления рисками компании, что обосновывает включение в процесс анализа рисков учета отраслевой принадлежности бизнеса. Перечень рисков организации в разрезе секторов экономики представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Перечень рисков организации в разрезе секторов экономики

Сектор экономики	Перечень отраслей	Перечень рисков
Первичный сектор	Сельское хозяйство, добыча полезных ископаемых, газо-, электро- и водоснабжение	Риск истощения природного капитала, экологический риск, правовой риск, рыночный риск
Вторичный сектор	Машиностроение, производство строительных материалов, одежды, продовольствия, автомобилей, химическая промышленность, фармацевтика	Технико-производственный риск, технологический риск, рыночный риск
Третичный сектор	Банковские, страховые и инвестиционные услуги, телевидение, транспорт, бытовые услуги, образование, развлечения, торговля	Кадровый риск, социально-репутационный риск
Четвертичный сектор	Компьютерные услуги, электроника, разработка программного обеспечения, информационные услуги	Риск утраты способности генерировать инновации, репутационный риск, риск агрессивного роста, информационный риск

Источник: составлено автором по материалам [60].

Нематериальные виды капитала (интеллектуальный, в том числе цифровой, а также социально-репутационный) хотя и относятся преимущественно к компаниям четвертичного сектора экономики, в современных условиях становятся все более важными для всех секторов экономики [60], что наглядно демонстрирует влияние ESG-трансформации на источники стоимости и рисков бизнеса, в том числе в контексте взаимодействия с заинтересованными сторонами.

Итак, ESG-трансформация оказывает существенное влияние на формирование и развитие системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами. Так, процессы идентификации и приоритизации стейкхолдеров, а также планирования и реализации взаимодействия с ними становятся целенаправленными и взаимосвязанными, другими словами, системными. Кроме того, расширяется круг стейкхолдеров и перечень значимых для них вопросов, распространяется партнерский подход к взаимодействию со стейкхолдерами, акцентируется внимание на нефинансовых аспектах деятельности компании, а также возрастает роль стейкхолдер-менеджмента как инструмента выявления, оценки и митигации связанных с заинтересованными сторонами рисков.

При этом важно понимать, что ESG-трансформация не является единственным и обособленным фактором формирования системы управления взаимодействием со стейкхолдерами [57]. Очевидно, что на уровень развития системы стейкхолдер-менеджмента могут оказывать влияние также иные финансовые и нефинансовые аспекты деятельности бизнеса.

На формирование системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами существенное влияние оказывают факторы, связанные с системой корпоративного управления, а в первую очередь – с советом директоров [59]. Именно на него возложены функции, связанные с утверждением и контролем за реализацией стратегии устойчивого развития, контролем за управлением ESG-рисками, а также определением стратегии и политики в области стейкхолдер-менеджмента. Как замечает Х.П. Харчилава, именно совет директоров имеет решающее значение в обеспечении эффективного корпоративного управления и решении проблем акционеров и других групп заинтересованных сторон на стратегическом уровне [138].

В соответствии с результатами эмпирического анализа российских публичных компаний [13], наиболее значимыми характеристиками совета директоров в контексте управления устойчивым развитием, включая

управление взаимодействием с заинтересованными сторонами, являются: размер совета директоров (общее количество директоров), уровень его независимости (доля независимых директоров), уровень его разнообразия (доля директоров-женщин), а также наличие комитета совета директоров по устойчивому развитию.

Размер совета директоров оказывает влияние на степень информационной прозрачности компании: более представительный по числу членов совет позволяет представлять интересы большему числу групп заинтересованных сторон [33; 238]. Кроме того, больший количественный состав совета директоров способствует выполнению компанией своих обязательств перед акционерами и другими стейкхолдерами [59; 145].

Независимые директора в свою очередь играют важную роль в решении проблемы сокрытия экологической, социальной и иной нефинансовой информации, которая становится более доступной для широкого круга заинтересованных сторон [59; 145; 182], а также в обеспечении такого важного процесс стейкхолдер-менеджмента, как выявление существенных тем: именно независимые директора имеют возможность объективно оценить и приоритизировать интересы и потребности различных групп заинтересованных сторон [232; 238].

Уровень разнообразия совета директоров, измеряемый долей директоров-женщин, также имеет значение в контексте формирования системы стейкхолдер-менеджмента. Гендерно-разнообразные советы директоров при прочих равных условиях уделяют большее внимание выявлению, мониторингу и учету интересов различных заинтересованных сторон [59; 146; 212], а также раскрытием для них экологической и прочей нефинансовой информации [157; 257].

Комитет совета директоров по устойчивому развитию – это ключевой элемент системы корпоративного управления, который играет важную роль в определении стратегии и политики в области стейкхолдер-менеджмента. Наличие подобного комитета способствует системной реализации

ESG-трансформации [13; 76; 196; 215], а также укрепляет доверие к деятельности компании со стороны ее заинтересованных сторон [59].

Помимо характеристик совета директоров, на управление взаимодействием с заинтересованными сторонами могут оказывать влияние более общие корпоративные характеристики, а именно размер компании, уровень прибыльности, уровень финансовой устойчивости, а также наличие государственного участия в акционерном капитале [59].

Размер компании является одним из ключевых индикаторов масштабности деятельности бизнеса [63] и напрямую влияет на степень развития системы стейкхолдер-менеджмента. С одной стороны, компании с более крупными масштабами деятельности привлекают больше внимания со стороны общественности в целом и отдельных групп заинтересованных сторон в частности, что в том числе подтверждается положениями теории легитимности [170; 258]. С другой стороны, именно крупные компании имеют достаточные финансовые, организационные, технологические и иные ресурсы для реализации ESG-повестки и опубликования ESG-информации, что является важным условием для осуществления процессов стейкхолдер-менеджмента [59].

От уровня прибыльности компании зависит объем доступных организации финансовых ресурсов на реализацию ESG-повестки в интересах широкого круга заинтересованных сторон [208]. Кроме того, к высокодоходным компаниям в соответствии с теорией легитимности могут предъявляться повышенные требования со стороны общества в части реализации компанией экологически, социальных и иных мероприятий в области устойчивого развития [59; 241].

Что касается уровня финансовой устойчивости, то компании с высоким уровнем финансового рычага характеризуются более высокими агентскими издержками, поэтому с целью снижения таких издержек и укрепления доверия со стороны инвесторов, кредиторов и других стейкхолдеров такие компании

могут более активно взаимодействовать с заинтересованными сторонами, в том числе в рамках публикации нефинансовой отчетности [59; 154; 265].

Важной особенностью российской модели корпоративного управления является высокая доля государства в экономике, связанная со стремлением органов власти полностью контролировать корпоративный сектор. В частности, в ряде крупных российских компаний пакеты акций, принадлежащие государству, передаются в доверительное управление генеральным директорам [18].

С одной стороны, участие государства в акционерном капитале может приводить к снижению информационной прозрачности бизнеса для своих заинтересованных сторон [10; 19; 59]. Дело в том, что в соответствии с ресурсной теорией, реализация взаимодействия с заинтересованными сторонами, включая публикацию нефинансовой отчетности, является одним из способов привлечения необходимых компании финансовых, интеллектуальных, репутационных и иных видов ресурсов. При этом государство как регулятор и администратор может предоставлять компании кредиты, субсидии и прочие ресурсы, в том числе через выделение государственных заказов. Как следствие, необходимость взаимодействия с инвесторами, кредиторами и иными стейкхолдерами для компаний с государственным участием может снижаться [237].

Также, как отмечает Д.В. Кузин [68], в компаниях с государственным участием возрастают агентские издержки, связанные с тем, что государство как стейкхолдер играет одновременно роли регулятора корпоративных отношений, администратора, контролера и рыночного игрока. Это в свою очередь приводит к снижению доверия со стороны инвесторов [18], а также к тому, что государство в своих интересах, в том числе в интересах национальной безопасности [195], ограничивает взаимодействие с внешними заинтересованными сторонами, включая публикацию ESG-отчетности.

С другой стороны, в соответствии с теорией легитимности, которая в свою очередь основывается на концепции общественного договора,

повышение ESG-прозрачности является одним из инструментов обеспечения легитимности и формирования позитивного имиджа компании. При этом от компаний, в которых одним из акционеров является государство, общественность ожидает более активной деятельности в области ESG, включая взаимодействие с заинтересованными сторонами, так как в социальном государстве именно оно призвано играть ключевую роль в решении экономических, экологических и социальных задач [151].

Основным мотивом участия государства в акционерном капитале является не извлечение прибыли, а выполнение части своих функций (в том числе в области реализации экологической и социальной политики) рыночными, а не административными методами [25]. В частности, помимо финансово-экономических показателей, связанных с выручкой, прибылью и рыночной капитализацией, перед компанией с государственным участием могут ставиться целевые показатели социального, институционального, инновационного и иного нефинансового характера, подразумевающие взаимодействие с различными группами стейкхолдеров: в качестве примера можно привести размер социальных инвестиций, уровень нормативно-правовой эффективности, а также степень успешности инновационных проектов [14]. Если же речь идет о государственных корпорациях, то они начинают рассматриваться как государственные институты развития, направленные на реализацию национальных проектов, в том числе в области устойчивого развития [71].

Таким образом, участие государства в структуре собственности потенциально может выступать как барьером, так и драйвером для формирования системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами.

Помимо указанных выше факторов важно учитывать также отраслевую принадлежность компании, так как она во многом определяет характер и степень экологического, социального и экономического воздействия организации на своих стейкхолдеров, что подтверждается в работах [180; 255].

На базе эмпирического анализа российских публичных компаний [11] выявлено, что корпорации, связанные в первую очередь с металлургической и химической промышленностью, отличаются более активным взаимодействием с заинтересованными сторонами, включая публикацию ESG-отчетности.

Причина подобных отраслевых особенностей связана с тем, что металлургические, химические и добывающие предприятия характеризуются существенным экологическим следом [59]. Как следствие, стейкхолдеры предъявляют к таким компаниям более высокие требования в части реализации ESG-повестки, включая учет интересов местных сообществ, испытывающих на себе различные негативные экологические последствия, включая загрязнение атмосферного воздуха, гидросферы, почв, грунтов и пр.

Аналогичным образом, существенным экологическим, социальным и экономическим воздействием обладают предприятия добывающей промышленности [242], что также сказывается на более активном взаимодействии таких компаний со своими стейкхолдерами.

В дополнение к отраслевому аспекту, для понимания процессов формирования системы стейкхолдер-менеджмента важно учитывать временной аспект, причем речь идет не только о международном тренде на ESG-трансформацию, но и о более локальных тенденциях, связанных с ужесточением санкционного давления, особенно после начала специальной военной операции в феврале 2022 года. На основе тренд-анализа ESG-прозрачности российских публичных компаний в период с 2021 г. по 2023 г. выявлено, что после введения в 2022 году беспрецедентных по масштабу санкционных ограничений произошло существенное снижение информационной прозрачности в разрезе всех ESG-аспектов [12], при этом в первую очередь стала частично или полностью скрываться информация об органах управления, структуре капитала и подконтрольных организациях [133]. Также в санкционных условиях

для российского бизнеса возрастает важность решения социальных проблем [78], что в свою очередь актуализирует взаимодействие с такими группами стейкхолдеров, как сотрудники и профсоюзы, местные сообщества, общественные организации и др.

Кроме того, как отмечает М.А. Измайлова [51], введение санкций против российских компаний обусловило сворачивание отношений с западными контрагентами, ограничение доступа к американским и европейским рынкам капитала и технологий и пр. Вместе с тем, при снижении влияния западных инвесторов возросла роль органов власти и регуляторов, а также стали формироваться новые требования со стороны восточных партнеров [115], что становится новым драйвером ESG-трансформации в целом [123] и формирования системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами в частности.

Резюмируя, в условиях ESG-трансформации наблюдаются значимые изменения в системе корпоративного управления в целом и системе управления взаимодействия компании с заинтересованными сторонами в частности: расширяется круг стейкхолдеров (в том числе природа начинает рассматриваться в качестве одной из заинтересованных сторон), распространяется партнерский подход к взаимодействию со стейкхолдерами, акцентируется внимание на нефинансовых аспектах деятельности компании, в том числе в экологической и социальной плоскости. Также расширяется круг вопросов, которые имеют значение для различных категорий заинтересованных сторон: например, в отношении клиентов – проактивное информирование о товарах, продуктах и услугах, а в отношении сотрудников – постоянное обучение и развитие. Кроме того, взаимодействие с заинтересованными сторонами становится одним из ключевых факторов формирования стоимости бизнеса, а также различных, в том числе стейкхолдерских, рисков: возрастает роль стейкхолдер-менеджмента как инструмента выявления, оценки и митигации связанных с заинтересованными сторонами рисков. Следовательно, актуализируется

применение системного подхода к управлению взаимодействием с заинтересованными сторонами.

В дополнение к ESG-трансформации, характеристики совета директоров (а именно размер совета директоров, уровень его независимости и разнообразия, а также наличие комитета по устойчивому развитию), финансово-экономические показатели (а именно размер активов, уровень прибыльности и уровень риска), структура собственности, отраслевая принадлежность и санкционное давление также являются факторами, которые могут оказывать влияние на формирование системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами. В совокупности данные факторы могут определять то, насколько системно и проактивно компания осуществляет процессы идентификации и приоритизации заинтересованных сторон, выявления существенных тем, а также планирования и реализации взаимодействия с ними.

### **1.3 Особенности системы управления взаимодействием со стейкхолдерами в условиях цифровой трансформации**

На систему взаимодействия с заинтересованными сторонами, помимо ESG-трансформации и иных факторов, оказывает влияние цифровая трансформация бизнеса – переход от традиционной к инновационной системе управления компанией на базе внедрения релевантных информационно-коммуникационных технологий, направленных на преобразование бизнеса и его трансформацию в цифровую форму для получения и удержания конкурентных преимуществ [46].

А.В. Веретехин [31] выделяет такие направления цифровой трансформации, как перевод всех технологических процессов на электронный базис, преобразование аналоговой информации в цифровую, а также переход на новые способы сбора, хранения и обработки цифровых данных. Л.М. Мартынов [80] в контексте цифровой трансформации указывает на такие

управленческие инновации, как использование систем интеллектуальной поддержки принятия решений, а также переход к «умному» менеджменту, в рамках которого происходит автоматизация управления на базе технологий искусственного интеллекта. С. Краус [214] также подчеркивает, что в рамках цифровой трансформации автоматизируются не только производственные, но и управленческие процессы, включая планирование, организационное проектирование, проведение экономического анализа и формирование корпоративной отчетности. В условиях цифровой трансформации происходит комплексное преобразование деятельности компании, ее бизнес-моделей, профессиональных компетенций и бизнес-процессов на основе максимально полного использования цифровых технологий с целью создания стоимости в цифровой экономике [140].

В целом, связанная с цифровой трансформацией цифровизация бизнес-процессов является одной из актуальных тенденций развития российской модели корпоративного управления [139]. При этом важно различать понятия цифровой трансформации, цифровизации и оцифровки. Цифровая трансформация – следующая стадия развития после оцифровки, подразумевающей перевод аналоговых данных в машиночитаемый (цифровой) вид, и цифровизации, означающей использование цифровых технологий для повышения эффективности отдельных направлений или видов деятельности [66], при этом ключевой особенностью процесса цифровой трансформации является качественное преобразование бизнес-процессов за счет внедрения цифровых технологий.

Процесс цифровой трансформации, как отмечает М.А. Измайлова, можно разделить на три последовательных этапа [52]. На первом этапе проводится диагностика уровня цифровой зрелости бизнеса, включая долю оцифрованных процессов, уровень технологических рисков, связанных с уязвимостью бизнес-процессов и пр. На втором этапе анализируется потенциал компании в части цифровой трансформации, в том числе наличие квалифицированных технических специалистов, опыт внедрения цифровых

технологических проектов и пр. На третьем этапе разрабатывается стратегия и дорожная карта цифровой трансформации, с учетом ранее пройденных этапов.

Изучая драйверы цифровой трансформации, И.М. Зайченко, А.В. Козлов, Е.С. Шитова [45] рассматривают такие факторы внутренней среды (мотивы), как снижение расходов, рост доходов, повышение эффективности, оптимизация бизнес-процессов, повышение гибкости бизнеса, улучшение условий труда, развитие партнерских отношений и др. В качестве факторов внешней среды (стимулов), выступающих движущей силой цифровой трансформации, рассматриваются конкурентное давление, государственное регулирование, рост уровня цифровой зрелости клиентов и партнеров, а также прочие технологические, экономические и политические факторы.

Принимая решение о реализации цифровой трансформации, менеджеры компаний могут ставить перед собой цели как экономического, так и неэкономического характера [31; 45]. В первом случае внедряются инновационные и потенциально более прибыльные бизнес-модели, повышается производительность и конкурентоспособность, происходит оптимизация расходов и пр. Во втором же случае благодаря цифровой трансформации бизнеса улучшается доступность и качество товаров, продуктов и услуг, происходит инноватизация и экологизация производства и продукции, повышается степень информационной прозрачности компании для широкого круга заинтересованных сторон – в данном случае речь идет о целях экологического и социального характера, из чего следует, что процессы цифровой и ESG-трансформации являются в высокой степени взаимосвязанными.

Появляется все больше исследований, в рамках которых цифровая трансформация и связанные с ней цифровые технологии рассматриваются в качестве важного и необходимого условия успешной реализации ESG-трансформации. На взаимосвязь цифровой и ESG-трансформации

указывают Ц. Ван, Ц. Хун и Ц. Лун [256], которые определяют цифровую трансформацию как долгосрочную стратегию достижения экономической устойчивости и эффективности бизнеса, основанную на управленческой концепции ESG. Так, внедряемые в рамках цифровой трансформации технологии искусственного интеллекта позволяют оптимизировать процесс отбора инвестиционных ESG-проектов [245], большие данные могут использоваться с целью автоматизации подготовки нефинансовой отчетности [220], в то время как технологии интернета вещей обеспечивают возможность сбора, анализа и оценки ESG-показателей в режиме реального времени [32; 218]. Кроме того, цифровая трансформация облегчает процесс получения и интерпретации компанией обратной связи от своих заинтересованных сторон, что в конечном итоге улучшает процесс взаимодействия с ними, в том числе на уровне раскрытия ESG-информации [155].

С. Ниу [231] обращает внимание на ключевую роль цифровых технологий и цифровых коммуникаций (в частности, корпоративной социальной сети) в повышении лояльности сотрудников компании и их вовлечении в реализацию повестки устойчивого развития и соблюдение ESG-принципов. Р.С. Рогулин [117] в свою очередь отмечает важный вклад информационно-коммуникационных технологий в формирование и развитие устойчивых цепочек поставок. Наиболее полно роль цифровых технологий в ESG-трансформации бизнеса проявилась в период пандемии коронавируса [162; 200].

В 2022 году эксперты Центра устойчивого развития Школы управления Сколково [179] провели исследование о роли цифровых технологий в ESG-трансформации крупных российских компаний. Отмечается, что процесс цифровой трансформации идет более активно, чем процесс ESG-трансформации: 46% компаний характеризуются высоким уровнем внедрения цифровых технологий, в то время как высокий уровень имплементации ESG-принципов наблюдается только у 14% компаний. Кроме того, 65% опрошенных представителей российского бизнеса осознают

ключевую роль цифровых технологий в ESG-трансформации и считают, что такая трансформация невозможна без использования цифровых решений. Российский бизнес уже активно внедряет цифровые инновации в такие бизнес-процессы, как подготовка отчетности, защита данных, HR-менеджмент, а также управление цепочками поставок. В то же время, в таких областях, как управление отходами, водными ресурсами и биоразнообразием, цифровые технологии используются довольно редко. Если говорить про конкретные цифровые технологии, то представители российского бизнеса видят наибольший потенциал в таких цифровых решениях, как продвинутая аналитика, искусственный интеллект и интернет вещей.

И.А. Морозова [87; 88] в свою очередь обращает внимание на важность ESG-менеджмента в контексте цифровой трансформации. Отмечается, что цифровая трансформация приводит к обострению конфликта интересов инвесторов, менеджеров, сотрудников, потребителей, государства и других заинтересованных сторон; в результате, особенно актуальным становится соблюдение компанией ESG-принципов, которые позволяют снизить риски внедрения цифровых технологий и обеспечить устойчивое развитие бизнеса.

Таким образом, цифровая и ESG-трансформация являются в значительной степени взаимосвязанными процессами. С одной стороны, применение цифровых технологий (в частности технологий автоматизации) повышает эффективность решения проблем в области устойчивого развития. С другой стороны, соблюдение ESG-принципов минимизирует риски, связанные с цифровизацией бизнеса. Очевидно, что цифровая и ESG-трансформация, с учетом существующих между ними взаимосвязей, комплексно и совместно оказывают влияние на корпоративное управление и, в частности, на управление взаимодействием с заинтересованными сторонами.

Подтверждением наличия тесной взаимосвязи между цифровой и ESG-трансформацией является формирование такого исследовательского

направления, как киберэкология. В рамках данного направления, которое находится на стыке кибернетики и экологии, в качестве объекта исследования выступают цифровые данные и процессы, связанные с их созданием, хранением и использованием. Е.А. Лясковская, и Г.Р. Халилова [75] определяют киберэкологию как науку о закономерностях влияния данных и информации на киберпространство, а также на социальную и окружающую среду. Авторы отмечают, что киберэкология находится на пересечении пяти сфер: биосферы, социосферы, техносферы, инфосферы и киберсферы.

Несмотря на очевидное позитивное влияние цифровых технологий на бизнес и общество в целом, Е.А. Лясковская, и Г.Р. Халилова также обращают внимание на ряд рисков и угроз цифровой трансформации. В частности, в связи с высокими темпами роста объемов хранимой информации, у бизнеса возникают проблемы, связанные с дублированием цифровых данных и низкой степенью их структурированности (следовательно, с низкой эффективностью их использования), с рисками и угрозами информационной безопасности (с несанкционированным доступом, использованием, раскрытием или удалением информации), а также с информационным загрязнением. В контексте корпоративного управления отмечается проблема отсутствия корпоративной политики, культуры и этики работы с данными и информацией. Также развитие цифровых технологий усугубляет более традиционные экологические проблемы, а именно рост потребления электроэнергии и выделения парниковых газов. На основании этого, авторы формулируют такие принципы киберэкологичного бизнеса, как принцип устойчивости, а также принципы этичности, экологичности, ценности и дедупликации данных.

Таким образом, если говорить про влияние цифровой трансформации на стейкхолдер-менеджмент, то в первую очередь целесообразно отметить следующие ESG-факторы, связанные с цифровизацией, в том числе влияющие на взаимодействие с заинтересованными сторонами:

– экологические (E) факторы: экологический мониторинг, энергоэффективность дата-центров, интенсивность использования цифровых данных и цифровых технологий;

– социальные (S) факторы: развитие цифровой грамотности и цифровых компетенций, снижение цифрового неравенства, создание новых высокотехнологичных рабочих мест;

– управленческие (G) факторы: этичное использование цифровых данных и цифровых технологий, конфиденциальность пользовательских данных, цифровая прозрачность бизнеса и его товаров и услуг.

Кроме того, как отмечают М.К. Ценжарик, Ю.В. Крылова и В.И. Стешенко [140], в условиях цифровой трансформации коренным образом меняются система управления взаимоотношениями с клиентами. В частности, у бизнеса появляются инструменты глубокого анализа клиентских данных, прогнозирования продаж, а также инструменты персонализации товаров, продуктов и услуг – другими словами, получает все большее распространение так называемый индивидуализированный маркетинг. И.А. Васильева и Н.В. Морозова [27] в свою очередь отмечают влияние цифровых технологий на управление цепочками поставок. Так, благодаря использованию технологий распределенного реестра, включая блокчейн, существенно повышается прозрачность цепочек поставок и, как следствие, возрастает роль ESG-подхода к выбору экологически и социально ответственных поставщиков. В.А. Плотников и О.Е. Пирогова [108], в отношении взаимодействия с конкурентами, указывают на то, что в условиях цифровой трансформации и, следовательно, в условиях увеличения скорости распространения информации и повышения уровня информационной прозрачности, снижается срок существования конкурентного преимущества, основанного на интеллектуальных и технологических ресурсах – как следствие, сокращается инновационный цикл. Кроме того, в результате повышения уровня информационной

открытости бизнеса возрастает осведомленность заинтересованных сторон и усиливается их переговорная сила.

Что касается влияния цифровой трансформации на систему менеджмента, в рамках исследования внедрения информационных технологий и искусственного интеллекта в практику корпоративного управления, эксперты Национального Совета по корпоративному управлению по результатам опроса крупнейших российских компаний [32] обнаружили, что в наибольшей степени цифровизация оказывает влияние на взаимодействие с советом директоров и другими коллегиальными органами (в 57% компаний) и на взаимодействие с акционерами (в 46% компаний) – в первую очередь это происходит через автоматизацию подготовки и проведения заседаний и собраний, а также раскрытия информации, включая подготовку отчетности в области устойчивого развития. В контексте использования российским бизнесом технологий искусственного интеллекта (в первую очередь технологий машинного обучения и виртуального помощника), авторы исследования, с одной стороны, отмечают потенциальные возможности таких технологий, в первую очередь связанные с прогнозом последствий управленческих решений (в 60% компаний), с предотвращением ошибок в работе менеджмента (в 46% компаний) и с принятием инвестиционных решений (в 34% компаний). С другой стороны, опрошенные представители российского бизнеса видят возможные риски использования подобных цифровых технологий, включая разглашение коммерческой тайны (в 74% компаний), неконтролируемое развитие искусственного интеллекта (в 38% компаний), деградацию естественного интеллекта (в 38% компаний), ошибки и злоупотребления со стороны разработчиков (в 29% компаний) и безработицу, вызванную внедрением искусственного интеллекта (в 27% компаний). В частности, в контексте цифровой трансформации на потенциальный конфликт интересов разработчиков искусственного интеллекта и других стейкхолдеров указывает В.Д. Миловидов [84].

Таким образом, с одной стороны, в условиях цифровой трансформации перед российскими менеджерами все более остро встают вопросы этичности, конфиденциальности, экологичности и устойчивости использования цифровых данных и цифровых технологий, которые все более активно внедряются в практику корпоративного управления и менеджмента, в том числе в рамках взаимодействия со стейкхолдерами компании. В частности, необходимо учитывать возможность возникновения конфликта интересов между разработчиками программного обеспечения и другими заинтересованными сторонами, а также обеспечивать контроль за использованием искусственного интеллекта и других продвинутых цифровых технологий.

С другой стороны, цифровые технологии (в том числе искусственный интеллект, интернет вещей, продвинутая аналитика) позволяют обеспечить информационную прозрачность, точность измерений, автоматизацию процессов и эффективность в управлении нефинансовыми рисками и показателями, за счет чего становятся одним из ключевых инструментов реализации ESG-трансформации компании, в том числе в контексте управления взаимодействием с заинтересованными сторонами. Так, цифровые инновации могут интегрироваться в такие бизнес-процессы, как подготовка отчетности, защита данных, HR-менеджмент, а также управление цепочками поставок. Схема взаимосвязи между ESG-трансформацией и цифровой трансформацией представлена на рисунке 3.

Важным индикатором уровня цифровой трансформации является цифровая зрелость, которая в свою очередь выступает в качестве показателя уровня адаптации организации к эффективной конкуренции в цифровой среде и соответствия цифровым ожиданиям сотрудников, партнеров, клиентов и иных групп стейкхолдеров [66]. Ключевыми факторами оценки уровня цифровой зрелости бизнеса являются: корпоративная стратегия, бизнес-модель, организационная культура, сотрудники, потребители, а также

инфраструктура, используемые инструменты и информационные технологии [142].



Источник: составлено автором.

Рисунок 3 – Взаимосвязь между ESG-трансформацией и цифровой трансформацией

А.С. Погорельцев и И.Г. Салимьянова [110] предлагают выделять четыре уровня цифровой зрелости организации. На стартовом уровне цифровизация практически не реализуется, на начальном этапе – реализуется, но ограниченно, лишь в некоторых областях деятельности. На продвинутом уровне цифровизация начинает не только интегрироваться в бизнес-процессы организации, но и оказывать влияние на корпоративную культуру и организационную структуру, при этом цифровизация остается ориентированной преимущественно на внутреннюю среду. На экспертном же уровне цифровизация начинает охватывать все ключевые бизнес-процессы организации и определять корпоративную культуру и организационную структуру, будучи ориентированной как на внутреннюю, так и на внешнюю среду.

Также исследователями выделяются четыре группы индикаторов для определения уровня цифровой зрелости организации:

- технологические индикаторы, включая использование технологий бизнес-аналитики, больших данных, искусственного интеллекта, облачных вычислений и цифровых двойников;
- корпоративные индикаторы, включая наличие стратегии цифровизации, степень автоматизации и гибкости принятия управленческих решений, использование цифровых маркетинговых коммуникаций;
- социальные индикаторы, включая использование цифровых внутрикорпоративных коммуникаций, степень системности обучения цифровым компетенциям и их применения;
- административные индикаторы, включая степень централизации данных, наличие в штате специалистов, ответственных за цифровизацию, использование гибкой и адаптивной управленческой структуры, а также интеграцию клиентов и партнеров в цифровую экосистему организации.

Афанасьев А.А. выделяет семь уровней цифровой зрелости организации, в рамках которых в качестве основных критериев выступают: степень автоматизации бизнес-процессов, уровень использования программных инструментов, а также степень автоматизации функций анализа данных и прогнозирования [6], при этом в качестве основного объекта оценки выступают промышленные предприятия.

В дополнение к факторам, критериям и уровням, в научной литературе представлены также различные количественные показатели уровня цифровой зрелости организации, в том числе доля оцифрованных бизнес-процессов, доля продуктов, сервисов и услуг, доступных клиентам через дистанционные каналы, количество и доля специалистов в области информационно-телекоммуникационных технологий младше 35 лет, а также специалистов, обладающих цифровыми компетенциями, уровень оснащенности аппаратными и программными средствами и др. [74].

Важно отметить, что на выбор критериев цифровой зрелости существенно влияет отраслевая принадлежность компании. В частности, Аленина К.А. и Курицына А.В. [1] предлагают определять критерии цифровой

зрелости в зависимости от принадлежности организации к одному из четырех архетипов отраслей:

- архетип эффективности (добыча полезных ископаемых, обрабатывающие производства, сельское хозяйство);
- инженерный архетип (обеспечение электрической энергией, строительство);
- потребительский архетип (деятельность в области информации и связи, финансовая и страховая деятельность, торговая и розничная деятельность);
- научный архетип (деятельность в области здравоохранения).

Отдельно стоит обратить внимание на отрасли, относящиеся к потребительскому архетипу, цифровая зрелость которых, в отличие остальных, основывается не столько на эффективности производственных, операционных и иных внутренних бизнес-процессов, а также компетентности сотрудников, сколько на удовлетворении потребностей и интересов клиентов и иных внешних групп заинтересованных сторон. Это означает, что драйвером формирования системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами цифровая зрелость становится в первую очередь в наиболее клиентоориентированных компаниях, а именно в организациях в области информации и связи, финансово-страховой и торгово-розничной деятельности.

Еще одним критерием цифровой зрелости является функционирование организации в форме цифровой платформы либо основанной на ней цифровой экосистемы. Цифровая платформа – это основанная на совокупности технологий, продуктов и услуг информационная система, обеспечивающая взаимодействие участников друг с другом в единой цифровой среде с целью создания и обмена материальных и нематериальных благ [58]. Цифровая экосистема в свою очередь представляет собой цифровую платформу, интегрированную с другими цифровыми сервисами или цифровыми платформами и действующая на нескольких отраслевых рынках. Именно

цифровая платформа представляет собой конечный результат процессов информатизации, автоматизации, цифровизации и цифровой трансформации, в рамках которого происходит глубокое преобразование бизнес-процессов, а также процессов взаимодействия между организацией, ее сотрудниками, клиентами и иными группами стейкхолдеров в процессе внедрения продвинутых цифровых технологий, включая технологии больших данных и искусственного интеллекта [142].

По результатам теоретического обзора подходов к оценке уровня цифровой зрелости бизнеса, для целей данного исследования в контексте управления взаимодействием с заинтересованными сторонами по умолчанию к числу отраслей с высоким уровнем цифровой зрелости относятся компании, деятельность которых связана с областью телекоммуникационных и информационных технологий, а также компании из финансово-страховой и торгово-розничной сфер деятельности, функционирующие в форме цифровых платформ и экосистем: именно обеспечение качественного взаимодействия между различными участниками является одним из ключевых факторов развития таких компаний [58; 106]. В частности, к числу российских публичных компаний, которые функционируют на базе цифровых экосистем, можно отнести МКПАО «ВК», ПАО «Мобильные ТелеСистемы», ПАО «Ростелеком», МКПАО «Яндекс», «Банк ВТБ» (ПАО), ПАО «МТС-Банк», ПАО «Сбербанк России», МКПАО «Т-Технологии», ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» и МКПАО «Озон».

Несмотря на активный процесс цифровой трансформации российского бизнеса и общества, включая становление и развитие цифровых платформ и основанных на них цифровых экосистем [140], в отечественной академической литературе в настоящее время остаются недостаточно изученными вопросы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами в компаниях с высоким уровнем цифровой зрелости [58]. Очевидно, что они обладают рядом отличительных особенностей, которые оказывает влияние на систему стейкхолдер-менеджмента. Следовательно, они

должны учитываться в процессе идентификации, классификации, приоритизации заинтересованных сторон, а также в процессе планирования, реализации и оценки взаимодействия с ними в компаниях с высоким уровнем цифровой зрелости.

К числу ключевых особенностей компаний с высоким уровнем цифровой зрелости, включая цифровые платформы и экосистемы, относятся [58]:

- клиентоцентричность;
- использование больших данных;
- генеративность;
- сила обратной связи.

В случае с клиентоцентричностью речь идет об ориентации бизнеса на потребности, интересы и желания клиентов [96], а также иных групп стейкхолдеров [69]. Следовательно, на этапах идентификации, анализа и приоритизации стейкхолдеров наибольшее внимание должно уделяться именно интересам пользователей [58].

Также компании с высоким уровнем цифровой зрелости активно используют большие данные [114], причем в первую очередь они генерируются именно пользователями. Подобные данные могут формироваться как в процессе непосредственного использования продуктов и сервисов, так и в процессе целенаправленного сбора обратной связи, в том числе посредством проведения онлайн-опросов удовлетворенности клиентов [58].

Ценность подобного рода информации для бизнеса связана с тем, что соответствующие данные могут использоваться в процессе создания и развития продуктов и сервисов, в том числе с целью их персонализации и кастомизации [58]. Следовательно, компаниями с высоким уровнем цифровой зрелости при анализе заинтересованных сторон должны приоритизироваться те группы стейкхолдеров, которые генерируют наибольший объем таких данных.

Кроме того, важным свойством компаний с высоким уровнем цифровой зрелости является широкая распространенность различных форм партнерства в процессе создания продуктов и сервисов [105; 173]. В данном контексте идет речь о генеративности – способности стейкхолдеров принимать участие в создании цифровых продуктов и сервисов [173], в том числе посредством создания пользовательского контента [58].

Пользовательский контент, который создается одним пользователем, а впоследствии используется другими пользователями, в результате чего увеличивается потребительская ценность для множества отдельных потребителей и иных групп стейкхолдеров [58]. Следовательно, компаниям с высоким уровнем цифровой зрелости при анализе заинтересованных сторон целесообразно при прочих равных условиях приоритизировать те группы стейкхолдеров, которые вносят наибольший вклад в совместное создание и развитие продуктов и сервисов.

Описанные выше характеристики стейкхолдеров, связанные с генерацией данных и участием в коллаборациях, являются своего рода индикаторами цифровой активности [29]. Очевидно, что должны приоритизироваться те стейкхолдеры, которые отличаются наибольшей степенью цифровой активности [58].

Также характерной чертой компаний с высоким уровнем цифровой зрелости в контексте стейкхолдер-менеджмента является важная роль обратной связи [177]: благодаря развитию различных цифровых каналов и инструментов коммуникации процесс взаимодействия стейкхолдеров между собой становится более активным и динамичным, в результате чего для компаний возрастает значимость позитивной или негативной обратной связи заинтересованных сторон, в первую очередь среди пользователей и партнеров [58].

Важно отметить, что обратная связь различных групп стейкхолдеров характеризуется различной степенью влияния на другие группы заинтересованных сторон, а также на сами компании [58]. В данном случае

можно говорить о той или иной степени цифрового лидерства мнений [72] – уровня влияния одного представителя интернет-сообщества на мысли, чувства и действия других интернет-пользователей. Наиболее активные участники взаимодействия становятся лидерами мнений в цифровом пространстве – распространителями информации, писателями или авторитетами.

С учетом выявленных особенностей, компаниям с высоким уровнем цифровой зрелости предлагается использовать матрицу цифровой активности и цифрового лидерства мнений, представленную на рисунке 4. Компаниям следует отслеживать цифровых лидеров мнений и применять по отношению к ним релевантные стратегии взаимодействия среди розничных инвесторов, представляющих в современных условиях один из ключевых факторов роста рыночной стоимости бизнеса, а также среди клиентов и иных групп внутренних и внешних стейкхолдеров.

Взаимодействие со стейкхолдерами, обладающими различным уровнем цифровой активности и цифрового лидерства мнений, должно осуществляться различным образом [58]. Так, в отношении наименее значимых стейкхолдеров целесообразно использование наименее трудо-и времязатратных способов взаимодействия, в первую очередь – мониторинга в форме отслеживания упоминаний в социальных медиа и СМИ и анализа тональности. В случае с заинтересованными сторонами, которые характеризуются низкой цифровой активностью, но сильным цифровым лидерством мнений, предпочтительно удовлетворение их интересов, в том числе с использованием инструментов кастомизации и персонализации. В случае с заинтересованными сторонами, которые характеризуются высокой цифровой активностью, но слабым цифровым лидерством мнений, целесообразно, во-первых, массовое привлечение таких стейкхолдеров к совместному созданию и развитию продуктов и сервисов, и во-вторых, проведение среди них количественных (онлайн-опросы, UX-тесты) и качественных (глубинные интервью, фокус-группы) исследований с целью

дальнейшего улучшения продуктов и сервисов. В отношении же наиболее значимых стейкхолдеров предпочтительно установление партнерских отношений, включая помимо всего прочего реализацию коллабораций и специальных проектов.



Источник: составлено автором.

Рисунок 4 – Матрица цифровой активности и цифрового лидерства мнений

Резюмируя, ключевой особенностью стейкхолдер-менеджмента в компаниях с высоким уровнем цифровой зрелости является важная роль потребителей как категории стейкхолдеров, а также необходимость учета таких характеристик заинтересованных сторон, как цифровая активность и цифровое лидерство мнений. Степень цифровой активности стейкхолдера определяется тем, насколько активно он генерирует полезные для компании данные, а также участвует в совместном создании или развитии продуктов и сервисов. Степень цифрового лидерства мнений стейкхолдера зависит от размера его аудитории, а также от степени ее соответствия профилю целевой аудитории компании. Критерии цифровой активности и цифрового лидерства мнений рекомендуются к использованию в компаниях с высоким

уровнем цифровой зрелости как на этапах идентификации и приоритизации заинтересованных сторон (в первую очередь среди пользователей), так и на этапе выбора релевантных способов и инструментов взаимодействия с ними.

### Выводы по главе 1

Обосновано, что методологической основой управления взаимодействием с заинтересованными сторонами выступает стейкхолдерская теория. Систематизированы такие критерии взаимодействия с заинтересованными сторонами, как критерии влияния, власти, интереса, легитимности, близости, срочности и зависимости, а также функции и степени финансового участия стейкхолдера в капитале организации.

Раскрыта сущность ESG-трансформации и ее роль в управлении взаимодействием с заинтересованными сторонами. В условиях ESG-трансформации расширяется круг стейкхолдеров (в частности, природа начинает рассматриваться в качестве одной из заинтересованных сторон), распространяется партнерский подход к взаимодействию со стейкхолдерами, акцентируется внимание на нефинансовых аспектах деятельности компании, в том числе в экологической и социальной плоскости и пр. Также расширяется круг вопросов, которые имеют значение для различных категорий заинтересованных сторон: например, в отношении клиентов – проактивное информирование о товарах, продуктах и услугах, а в отношении сотрудников – постоянное обучение и развитие. Кроме того, взаимодействие с заинтересованными сторонами становится одним из ключевых факторов формирования стоимости бизнеса, а также различных, в том числе стейкхолдерских, рисков: возрастает роль стейкхолдер-менеджмента как инструмента выявления, оценки и митигации связанных с заинтересованными сторонами рисков. Обосновывается применение системного подхода к управлению взаимодействием с заинтересованными

сторонами, определены и раскрыты ключевые элементы системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами.

Доказано, что, ввиду высокой степени взаимосвязи между ESG-трансформацией и цифровой трансформацией компаний, цифровая активность и цифровое лидерство мнений акционеров, инвесторов, клиентов и иных стейкхолдеров выступают в качестве новых критериев их приоритизации и выбора стратегий взаимодействия в компаниях с высоким уровнем цифровой зрелости.

## Глава 2

# Эмпирический анализ формирования системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами в условиях ESG-трансформации

### 2.1 Практики управления взаимодействием со стейкхолдерами российских компаний в условиях ESG-трансформации

По результатам исследования теоретических основ стейкхолдер-менеджмента, представляется целесообразным проведение эмпирического анализа практик российского бизнеса по управлению взаимодействием с заинтересованными сторонами, в том числе по процессам идентификации и анализа стейкхолдеров, а также планирования, реализации и мониторинга взаимодействия с ними.

В качестве информационной базы для анализа практик стейкхолдер-менеджмента в рамках исследования использовалась нефинансовая отчетность (годовые отчеты, отчеты об устойчивом развитии, интегрированные отчеты) за 2024 год, подготовленная российскими публичными акционерными обществами (далее – ПАО), акции которых по состоянию на 1 января 2026 года торговались на Московской бирже и входили в первый или второй котировальный список. Всего в предварительную выборку вошло 95 компаний из 11 отраслей экономики. Отраслевая принадлежность компаний определялась на основании ОКВЭД-2 – актуальной версии общероссийского классификатора видов экономической деятельности.

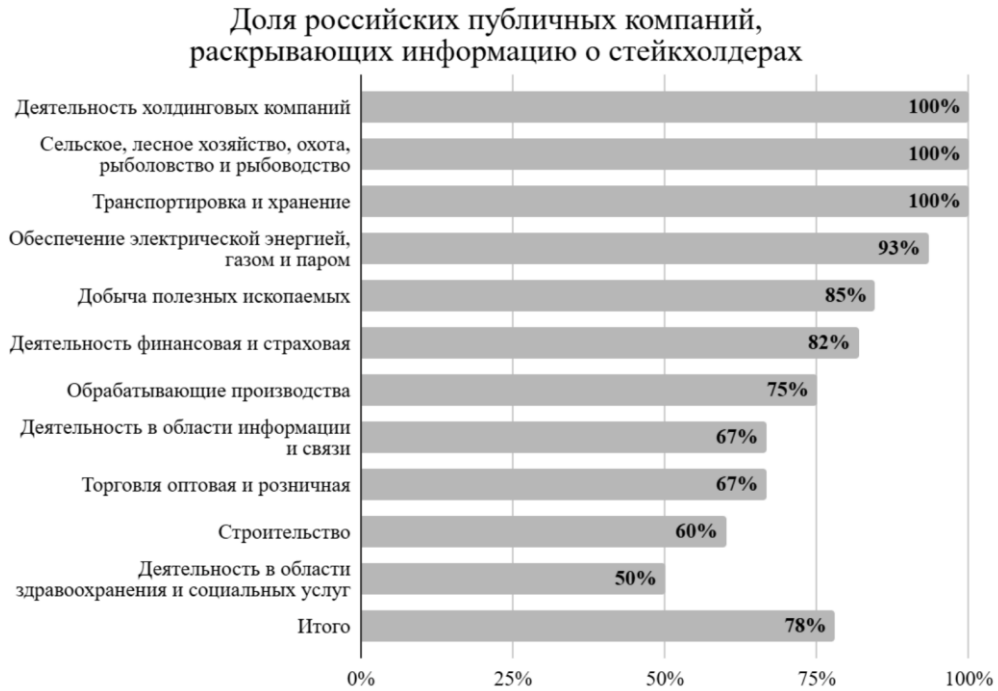
Выбор в пользу данного перечня компаний связан с тем, что они характеризуются крупным масштабом деятельности, а также высокой рыночной капитализацией и ликвидностью, и именно к ним со стороны органов власти предъявляются наиболее строгие регуляторные требования

к корпоративному управлению в целом и раскрытию информации в частности. Как отмечает Н.Н. Беденко, в российской практике к корпорациям относятся именно акционерные общества, в связи с тем что по ходу становления рыночной экономики с данной организационно-правовой формой создавались крупные финансово-промышленные группы, занявшие в конечном итоге лидирующие рыночные позиции [15]. Крупный масштаб деятельности таких компаний (как в финансовом, так и в нефинансовом измерении) является потенциальным драйвером формирования и развития практик управления взаимодействием с заинтересованными сторонами.

По результатам предварительного анализа нефинансовой отчетности исследуемой выборки российских публичных компаний обнаружилось, что информация об управлении взаимодействием со стейкхолдерами, как минимум в виде перечня своих заинтересованных сторон, содержалась только в 78% отчетов рассматриваемых компаний, причем уровень информационной прозрачности в области стейкхолдер-менеджмента характеризуется выраженной отраслевой спецификой, как показано на рисунке 5. Так, наименьшим уровнем раскрытия информации об управлении взаимодействием с заинтересованными сторонами отличаются компании, деятельность которых связана с информационными технологиями и телекоммуникациями (67% компаний), ритейлом (67% компаний), строительством (60% компаний), а также здравоохранением (50% компаний), что в том числе связано с относительно низким уровнем экологического и иного нефинансового воздействия компаний данной отраслевой принадлежности на общество в целом и отдельные группы стейкхолдеров в частности.

В итоговую выборку вошли только те российские публичные компании, которые в рамках нефинансовой отчетности за 2024 год как минимум раскрыли перечень своих заинтересованных сторон (в табличном виде, в виде карты стейкхолдеров или иным образом). Полный перечень компаний, вошедших в итоговую выборку исследования,

представлен в таблице А.1: он насчитывает 74 компании из 11 отраслей экономики.



Источник: составлено автором по материалам отчетов компаний из приложения А.1.

Рисунок 5 – Доля российских публичных компаний, раскрывающих информацию о взаимодействии со стейкхолдерами

В рамках эмпирического анализа нефинансовой отчетности российских публичных компаний изучены практики, связанные с элементами системы стейкхолдер-менеджмента: ее целями и задачами, субъектом и объектом, а также процессами, принципами и инструментами взаимодействия с заинтересованными сторонами.

Если говорить о целеполагании управления взаимодействием с заинтересованными сторонами, то помимо достижения баланса интересов стейкхолдеров и обеспечения долгосрочного и устойчивого развития, российским бизнесом ставятся задачи, связанные с информационно-аналитическим обеспечением формирования корпоративной стратегии (ПАО «ЭЛ5-Энерго»), формированием конкурентных преимуществ (ПАО «Озон Фармацевтика»), повышением

эффективности управления рисками (МКПАО «Объединенная Компания «Русал»), поддержанием и развитием деловой репутации (ПАО «Территориальная генерирующая компания №1»), улучшением инвестиционной привлекательности (ПАО «Россети Центр»), а также построением и поддержанием партнерских отношений с органами власти (ПАО «ФосАгро»). Кроме того, взаимодействие с заинтересованными сторонами является одним из инструментов достижения ЦУР ООН, а также выполнения национальных проектов, определенных Указом Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» [99]. В частности, речь идет о национальных проектах и целях в области поддержки семьи, формирования комфортной городской среды, содействия занятости и др.

Также российскими компаниями в качестве одной из целей стейкхолдер-менеджмента заявляется создание ценности не только для акционеров, но и для иных групп заинтересованных сторон: в частности, ценность для акционеров и инвесторов базируется на росте рыночной капитализации и прибыльности (МКПАО «Эн+ Групп»), для сотрудников – на обеспечении безопасности труда (ПАО «М.видео»), росте заработной платы (ПАО «Аэрофлот – российские авиалинии») и повышении квалификации (ПАО «Группа компаний «Сегежа»), для клиентов – на обеспечении высокого качества сервиса (ПАО «Каршеринг Россия») и росте уровня удовлетворенности (ПАО «Фикс Прайс»), для органов власти – на увеличении налоговых отчислениях (ПАО «МТС-Банк») и достижении национальных целей развития (ПАО «Новатэк»), для местных сообществ – на создании новых рабочих мест, развитии инфраструктуры (ПАО «Новатэк») и реализации социальных инвестиций (ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат»), а для природы – на снижении выбросов вредных веществ и ресурсосбережении (ПАО «Интер РАО ЕЭС»). Следовательно,

подтверждается связанный с ESG-трансформацией тренд на рассмотрение стейкхолдер-менеджмента как фактора роста стоимости и создания ценности как для самой организации, так и для ее стейкхолдерской сети. В частности, в отчете ПАО «Мобильные ТелеСистемы», которое представляет одну из крупнейших цифровых экосистем на отечественном рынке, в качестве одной из целей заявляется выстраивание эффективного и гармоничного взаимодействия со всеми участниками экосистемы.

В российских компаниях стейкхолдер-менеджмент глубоко интегрирован в управление устойчивым развитием: сбалансированный учет интересов заинтересованных сторон входит в число ключевых принципов и задач устойчивого развития бизнеса, в том числе в ПАО «Группа компаний «Самолет», ПАО «Мосэнерго» и др. Как следствие, основными органами управления взаимодействием с заинтересованными сторонами являются совет директоров (включая комитет по устойчивому развитию, он же ESG-комитет), а также департамент по устойчивому развитию (он же ESG-департамент) [13].

Так, совет директоров как ключевой орган корпоративного управления реализует управление взаимодействием с заинтересованными сторонами на стратегическом уровне: он определяет цели и задачи стейкхолдер-менеджмента, разрабатывает корпоративные документы, политики и процедуры в области взаимодействия со стейкхолдерами, отвечает за определение ключевых групп заинтересованных сторон, формирует стратегии взаимодействия с ними, а также утверждает перечень существенных для стейкхолдеров тем. ESG-департамент как специализированный орган управления устойчивым развитием осуществляет управление взаимодействием с заинтересованными сторонами преимущественно на операционном уровне, разрабатывая планы взаимодействия со стейкхолдерами, координируя различные функциональные подразделения, каждое из которых непосредственно выстраивает отношения с той или иной группой заинтересованных сторон, а также проводя мониторинг ключевых

показателей эффективности данного взаимодействия. В частности, подобная организационная структура управления взаимодействием с заинтересованными сторонами реализуется в МКПАО «Объединенная Компания «Русал», ПАО «Горно-металлургическая компания «Норильский никель», ПАО «Мосэнерго», ПАО «Мобильные ТелеСистемы», ПАО «Сбербанк России» и др.

Также в ряде компаний, включая ПАО «Газпром», ПАО «Московская Биржа ММВБ-РТС», ПАО «Нефтяная компания «Лукойл», ПАО «Трубная Metallургическая Компания» и ПАО «Федеральная гидрогенерирующая компания – РусГидро», распространены специализированные рабочие группы и комитеты, подотчетные правлению и ответственные за координацию различных функциональных подразделений в рамках стейкхолдер-менеджмента, при этом в основном речь идет о взаимодействии инвесторами, органами власти и регуляторами. В частности, в ПАО «Газпром» действует координационный комитет по взаимоотношениям с акционерами и инвесторами.

Примечательно, что в ПАО «Горно-металлургическая компания «Норильский никель» с целью повышения операционной эффективности введена должность куратора реализации политик и процедур в области устойчивого развития, включая взаимодействие со стейкхолдерами: к примеру, в 2024 году данную должность занял вице-президент по экологии и промышленной безопасности. В данном случае подтверждается целесообразность делегирования полномочий и ответственности за управление устойчивым развитием и взаимодействие с заинтересованными сторонами не только структурным подразделениям, но и отдельным топ-менеджерам.

В перечень применяемых российскими компаниями принципов управления взаимодействием с заинтересованными сторонами входят принципы информационной прозрачности, инклюзивности, существенности, реагирования, непрерывного диалога, ответственности, вовлеченности,

взаимного уважения, честности, противодействия коррупции, стратегической согласованности, постоянной адаптации и др. При этом именно принцип информационной прозрачности характеризуется наибольшим уровнем интеграции в систему стейкхолдер-менеджмента российского бизнеса. В частности, в вопросах публикации информации российские компании придерживаются принципов регулярности, последовательности, оперативности, доступности, достоверности, полноты и сравнимости раскрываемых данных (ПАО «ЭЛ5-Энерго»), а также принципов защищенности, нейтральности и сбалансированности публикуемой информации (ПАО «Юнипро»).

На базе перечисленных выше принципов и с целью регулирования и установления правил взаимодействия организации со своими заинтересованными сторонами, российскими публичными компаниями разрабатываются и применяются различные корпоративные документы, политики и процедуры, направленные как на широкий круг заинтересованных сторон, так и специфические группы стейкхолдеров:

- кодекс корпоративного управления (ПАО «Федеральная гидрогенерирующая компания – РусГидро»);
- кодекс деловой этики (ПАО «Горно-металлургическая компания «Норильский никель»);
- политика в области устойчивого развития (ПАО «Татнефть имени В.Д. Шашина»);
- политика корпоративной социальной ответственности (ПАО «Акционерная финансовая корпорация «Система»);
- политика по взаимодействию с заинтересованными сторонами («Акционерная компания «Алроса» (ПАО));
- дивидендная политика (ПАО «Россети Центр и Приволжье»);
- антикоррупционная политика (ПАО «Россети Волга»);
- информационная политика (ПАО «Мосэнерго»);
- экологическая политика (ПАО «Россети Волга»);

- закупочная политика (ПАО «Россети Центр и Приволжье»);
- политика в области обработки и обеспечения безопасности персональных данных (ПАО «Трубная Металлургическая Компания»);
- кодекс управления персоналом (ПАО «Акционерная финансовая корпорация «Система»);
- политика в области многообразия и инклюзивности (ПАО «Группа компаний «Самолет»);
- политика по правам человека и взаимодействию с местными сообществами (ПАО «Группа Ренессанс Страхование»);
- политика корпоративного волонтерства (ПАО «Трубная Металлургическая Компания»);
- политика благотворительной деятельности (ПАО «Акционерная финансовая корпорация «Система»).

При разработке корпоративных документов, политик и процедур в области взаимодействия с заинтересованными сторонами российский крупный бизнес широко использует различные международные стандарты в области управления устойчивым развитием, стейкхолдер-менеджмента, нефинансовой отчетности и пр. Так, наиболее распространенными среди российских публичных компаний являются Руководство по отчетности в области устойчивого развития GRI [197] и Стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами AA1000SES (AccountAbility 1000 Stakeholder Engagement Standard) [144]. Также к числу стандартов, прямо или косвенно регулирующих взаимодействие со стейкхолдерами, относятся стандарты SASB (Sustainability Accounting Standards Board) [243], Международные основы интегрированной отчетности IIRF (International Integrated Reporting Framework) [207], Международный стандарт Руководства по социальной ответственности ISO 26000 [209] и др. Также российскими публичными компаниями применяются рекомендации, сформулированные в Глобальном договоре ООН [36], в Руководящих принципах

предпринимательской деятельности в аспекте прав человека ООН [119], а также во Всеобщей декларации прав человека [34].

Помимо международных стандартов и рекомендаций, управление взаимодействием с заинтересованными сторонами в российских публичных компаниях регулируется национальными нормативно-правовыми актами и рекомендациями, в том числе Федеральным законом от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» [118], Указом Президента Российской Федерации от 01.04.1996 г. № 440 «О Концепции перехода Российской Федерации к устойчивому развитию» [98], Указом Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» [99], Положением Банка России от 27.03.2020 № 714-П «О раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг» [101], Письмом Банка России от 10.04.2014 № 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления» [97], Письмом Банка России от 16.12.2021 № ИН-06-28/96 «О рекомендациях по учету советом директоров публичного акционерного общества ESG-факторов, а также вопросов устойчивого развития» [103], Письмом Банка России от 27.12.2021 № ИН-06-28/102 «О раскрытии в годовом отчете публичного акционерного общества отчета о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления» [100], Письмом Банка России от 12.07.2021 № ИН-06-28/49 «О рекомендациях по раскрытию публичными акционерными обществами нефинансовой информации, связанной с деятельностью таких обществ» [102], а также Приказом Министерства экономического развития Российской Федерации от 01.11.2023 № 764 «Об утверждении методических рекомендаций по подготовке отчетности об устойчивом развитии» [95].

В дополнение к анализу практик, связанных с целеполаганием, а также принципами, документами и стандартами в области управления взаимодействием с заинтересованными сторонами, особый интерес представляет анализ ключевых процессов стейкхолдер-менеджмента,

а именно процессы идентификации стейкхолдеров, их приоритизации, планирования и реализации взаимодействиями с ними, а также мониторинга взаимодействия со стейкхолдерами, включая сбор обратной связи.

По результатам анализа практик российского бизнеса по раскрытию информации об управлении взаимодействием с заинтересованными сторонами сформирован перечень из 14 основных групп стейкхолдеров:

- менеджеры и сотрудники (в том числе пенсионеры);
- акционеры и инвесторы (в том числе инвестиционные аналитики);
- клиенты (физические и юридические лица);
- деловые партнеры (в том числе поставщики и подрядчики);
- органы власти (местного, регионального и федерального уровня) и регуляторы;
- местные сообщества (в том числе коренные малочисленные народы);
- общественные (в том числе экологические и социальные) организации;
- СМИ и лидеры мнений;
- экспертные (в том числе отраслевые) сообщества;
- научные (в том числе образовательные) организации;
- профсоюзные организации;
- кредиторы (в том числе банки и держатели облигаций);
- рейтинговые (кредитные и ESG) агентства;
- население страны.

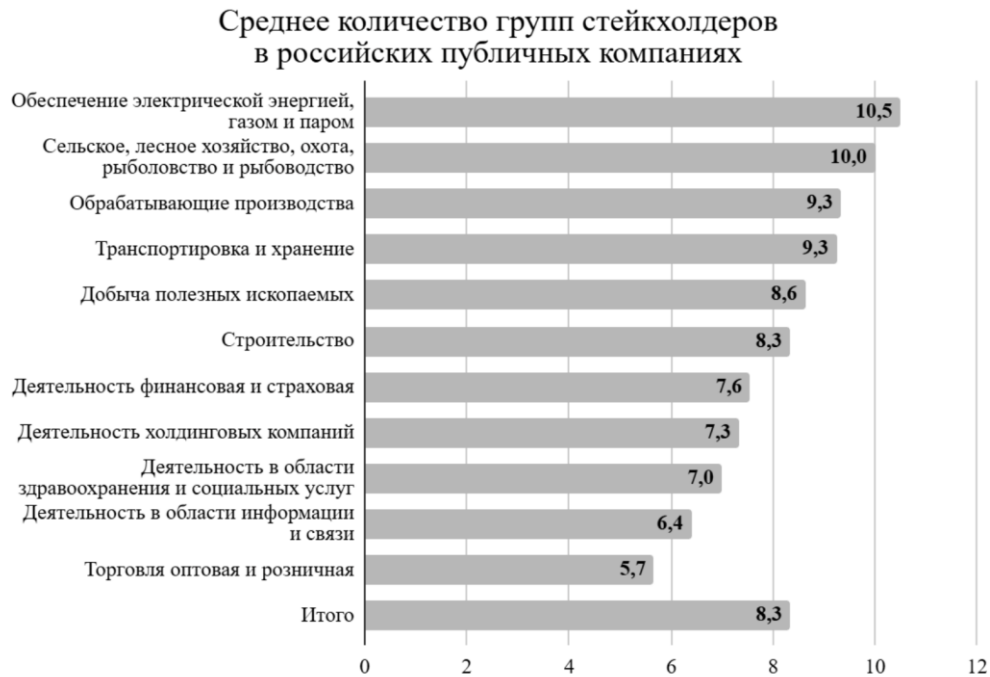
Иные группы стейкхолдеров, идентифицированные российским бизнесом, входят в круг заинтересованных сторон менее чем 5% рассматриваемых компаний, в связи с чем отдельно не выделяются. Примечательно, что российскими публичными компаниями применяются различные подходы к классификации стейкхолдеров: к примеру, сотрудники и менеджеры могут рассматриваться отдельно, или же сотрудники могут

рассматриваться вместе с профсоюзными организациями. Кроме того, в качестве отдельных групп заинтересованных сторон рядом компаний рассматриваются акционеры и инвесторы, органы власти различного уровня, общественные организации различной направленности и др. В качестве критериев классификации стейкхолдеров используются общность их интересов и ожиданий, характер влияния на компанию, используемые компанией инструменты взаимодействия с ними и др. Приведенная выше классификация заинтересованных сторон отражает наиболее распространенный среди рассматриваемых компаний подход к кластеризации заинтересованных сторон.

Дополнительно в некоторых случаях идентифицированные группы заинтересованных сторон классифицируются на внутренних стейкхолдеров (акционеры, менеджеры, сотрудники, дочерние организации) и внешних, а внешние стейкхолдеры в свою очередь делятся на стейкхолдеров операционной среды (инвесторы, деловые партнеры, клиенты, органы власти) и внешней (общественной) среды (местные сообщества, научные и образовательные организации, общественные организации, средства массовой информации). В частности, подобный подход к классификации заинтересованных сторон применяется в ПАО «Федеральная сетевая компания – Россети» и ее дочерних организациях.

Перечень стейкхолдеров российских публичных компаний в среднем насчитывает около 8,3 групп заинтересованных сторон, при этом наиболее широкий круг стейкхолдеров характерен для предприятий с высоким уровнем социального и особенно экологического воздействия, в частности для энергетических компаний (10,5 групп), а также предприятий обрабатывающей (9,3 групп) и добывающей промышленности (8,6 групп). Наоборот, для компаний с меньшим экологическим следом характерно меньшее количество выделяемых заинтересованных сторон, к примеру 7,6 групп в финансовых и страховых компаниях, 6,4 групп в IT- и телекоммуникационном бизнесе и 5,7 групп в ритейл-компаниях.

Среднее количество групп стейкхолдеров в рассматриваемых российских публичных компаниях в разрезе отраслей представлено на рисунке 6.

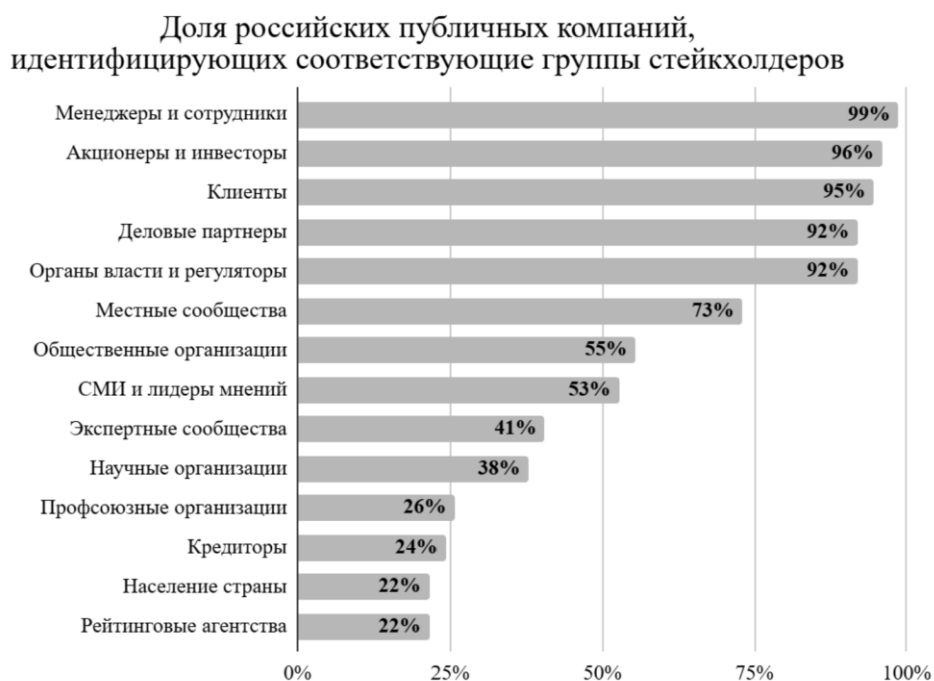


Источник: составлено автором по материалам отчетов компаний из приложения А.1.

Рисунок 6 – Среднее количество групп стейкхолдеров в российских публичных компаниях

К числу наиболее распространенных среди российского бизнеса групп заинтересованных сторон относятся преимущественно внутренние и первичные стейкхолдеры: менеджеры и сотрудники (99% компаний), акционеры и инвесторы (96% компаний), клиенты (95% компаний), деловые партнеры (92% компаний), а также органы власти и регуляторы (92% компаний). Наоборот, к числу наименее распространенных групп заинтересованных сторон относятся в основном вторичные стейкхолдеры: профсоюзные организации (26% компаний), кредиторы (24% компаний), рейтинговые агентства (22% компаний) и население в целом (22% компаний). Включение российским бизнесом в перечень стейкхолдеров представителей внешних групп заинтересованных сторон, не связанных с организацией какими-либо деловыми отношениями, включая широкую общественность,

демонстрирует связанный с ESG-трансформацией тренд на расширение круга стейкхолдеров, при этом практики включения природы в перечень заинтересованных сторон не выявлены. Статистика по доле рассматриваемых российских публичных компаний, идентифицирующих соответствующие группы стейкхолдеров, представлена на рисунке 7.



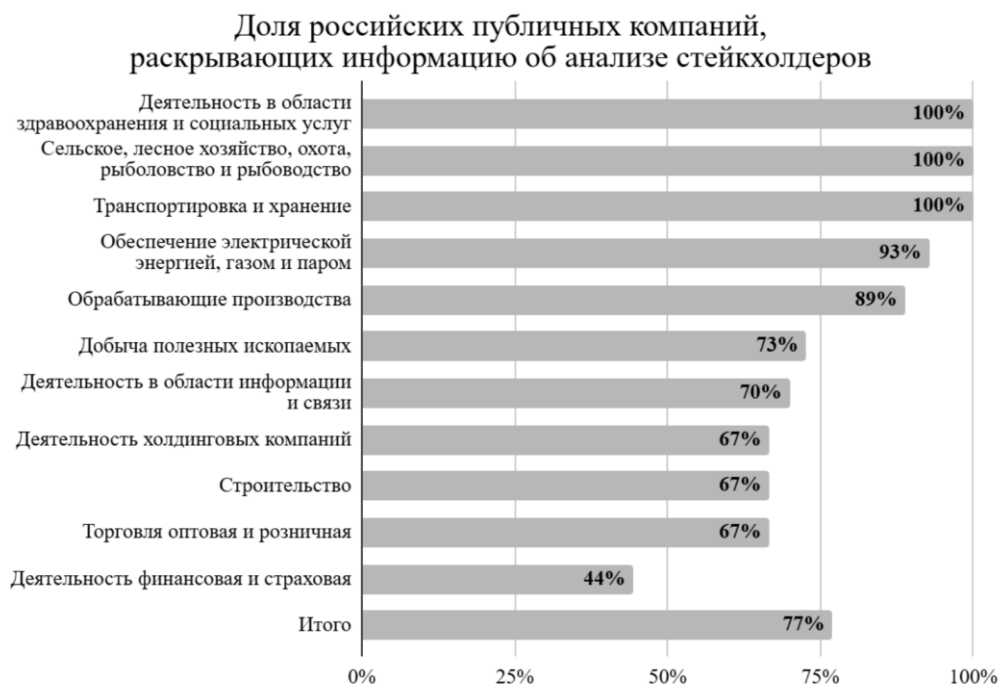
Источник: составлено автором по материалам отчетов компаний из приложения А.1.

Рисунок 7 – Доля российских публичных компаний, идентифицирующих соответствующие группы стейкхолдеров

Перечень идентифицируемых российским бизнесом групп стейкхолдеров в ряде случаев отличается отраслевой спецификой. Дело в том, что важность каждой заинтересованной стороны для компании во многом определяется применяемой ею бизнес-моделью, которая в свою очередь зависит от отраслевой принадлежности. В частности, реже всего акционеры и инвесторы идентифицируются в ритейл-компаниях (67% компаний), клиенты – в холдинговых компаниях (67% компаний) и предприятиях добывающей промышленности (73% компаний), а деловые партнеры – в IT- и телеком-компаниях (56% компаний), а также финансовых

организациях (78% компаний). Примечательно, что российский бизнес в области информационных и телекоммуникационных технологий, представляющий компании с наибольшим уровнем цифровой зрелости, крайне редко относит к числу своих стейкхолдеров СМИ и лидеров мнений (30% компаний в отрасли против 53% компаний в среднем), а также научные и образовательные организации (10% компаний в отрасли против 38% компаний в среднем), при том что для таких компаний характерна особенно важная роль цифровых каналов коммуникации, а также цифрового и интеллектуального капитала. Подробная статистика в разрезе групп стейкхолдеров и отраслей экономики приводится в таблицах Б.1 и Б.2.

Также представляет интерес статистика по доле рассматриваемых российских публичных компаний, раскрывающих информацию об анализе своих заинтересованных сторон, представленная на рисунке 8.



Источник: составлено автором по материалам отчетов компаний из приложения А.1.

Рисунок 8 – Доля российских публичных компаний,  
раскрывающих информацию об анализе стейкхолдеров

В среднем, 77% исследуемых российских публичных компаний проводили анализ выделяемых ими групп стейкхолдеров, что говорит о высоком уровне развития практики анализа заинтересованных сторон на российском рынке. В то же время, данная практика довольно редко применяется в банковских и страховых организациях (в 44% компаний). Статистика по доле рассматриваемых российских публичных компаний, раскрывающих информацию об анализе своих заинтересованных сторон, в разрезе отраслей экономики представлена на рисунке 8.

Основным объектом анализа российских компаний по отношению к стейкхолдерам являются их интересы и ожидания. Полный перечень определяемых российским бизнесом ожиданий и интересов заинтересованных сторон представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Перечень интересов и ожиданий в разрезе групп заинтересованных сторон

Группа стейкхолдеров	Интересы и ожидания стейкхолдеров
1	2
Менеджеры и сотрудники	Безопасные и комфортные условия труда, высокий рейтинг работодателя, высокое качество корпоративного управления, инклюзивность, интересные рабочие задачи, карьерные перспективы, конкурентная заработная плата, охрана здоровья, профессиональное обучение и развитие, развитая корпоративная культура, соблюдение экологических норм и стандартов, социальное и медицинское обеспечение, соблюдение трудовых прав, стабильное трудоустройство, экономическая эффективность деятельности
Акционеры и инвесторы	Безопасность и ликвидность инвестиций, высокий кредитный рейтинг, высокое качество корпоративного управления, защита прав акционеров, инновационность бизнеса и внедрение новых технологий, информационная безопасность и защита данных, информационная прозрачность, операционная эффективность, производственная эффективность, противодействие коррупции, реализация стратегии и достижение целевых показателей, регулярная и надлежащая выплата дивидендов, рентабельность бизнеса, сбалансированность инвестиционного портфеля, своевременная уплата налогов, соблюдение правил деловой этики, соблюдение требований законодательства, устойчивость бизнеса, экологическая и социальная ответственность бизнеса, эффективное управление рисками, эффективность инвестиций, ESG-трансформация бизнеса
Кредиторы	Безопасность капиталовложений, высокая платежная дисциплина, высокое качество корпоративного управления, информационная прозрачность, операционная эффективность, финансовая устойчивость, эффективное управление рисками (в том числе в ESG-сфере)

Продолжение таблицы 4

1	2
Клиенты	Высокое качество и безопасность продуктов и сервисов, высокий уровень клиентского сервиса и поддержки, дистанционное обслуживание клиентов, доступность информации о товарах и услугах, инновационность компании, информационная безопасность и защита персональных данных, информационная открытость компании, клиентоориентированный и персонализированный подход, надежность и своевременность поставок, получение дополнительных сервисов и услуг, равные условия сотрудничества, соблюдение договорных обязательств и деловой этики, справедливое ценообразование, удобство каналов продаж и обслуживания, цифровая доступность сервисов и услуг, экологическая и социальная ответственность компании
Деловые партнеры	Взаимовыгодное сотрудничество, информационная безопасность и защита персональных данных, исполнение договорных обязательств, операционная эффективность, партнерские отношения, прозрачность закупочных процедур, противодействие коррупции, рыночные механизмы ценообразования, соблюдение правил деловой этики, совместные инновации, финансовая устойчивость и кредитоспособность, честная конкуренция, экологическая и социальная ответственность бизнеса
Органы власти и регуляторы	Достижение национальных целей развития, локализация производства, национальная безопасность, поддержка малого и среднего бизнеса, поддержка образования, культуры и спорта, промышленная безопасность, развитие местной инфраструктуры, своевременная и полная уплата налогов и сборов, соблюдение законодательства, соблюдение правил деловой этики, совершенствование отраслевого законодательства, создание рабочих мест, социально-экономическое развитие страны и регионов, технологический и цифровой суверенитет, цифровая трансформация, экологическая и социальная ответственность бизнеса
Местные сообщества	Локализация производства, поддержка местного бизнеса, поддержка образования, культуры и спорта, поддержка уязвимых слоев населения, промышленная и экологическая безопасность, развитие местной инфраструктуры, соблюдение прав человека, соблюдение требований законодательства, создание рабочих мест, сохранение культурного наследия и многообразия, социально-экономическое развитие региона, экологическая и социальная ответственность бизнеса
Общественные организации	Поддержка общественной деятельности, соблюдение прав человека, соблюдение требований законодательства, сохранение культурного наследия и многообразия, экологическая и социальная ответственность бизнеса
СМИ и лидеры мнений	Информационная прозрачность, оперативный доступ к информации о деятельности компании, экологическая и социальная ответственность бизнеса
Экспертные сообщества	Исполнение договорных обязательств, импортозамещение, обмен лучшими практиками, открытость к диалогу и сотрудничеству, прозрачная и конкурентная деловая среда, развитие отрасли, разработка инновационных технологий, соблюдение правил деловой этики, устойчивые партнерские связи, учет интересов бизнес-сообщества в государственной политике, экологическая и социальная ответственность бизнеса
Научные организации	Подготовка квалифицированных кадров, поддержка исследований и инноваций, популяризация науки и образования, практическое обучение и трудоустройство студентов и выпускников, разработка инновационных технологий
Рейтинговые агентства	Высокое качество корпоративного управления, информационная открытость компании, экологическая и социальная ответственность бизнеса, ESG-рейтингование

Продолжение таблицы 4

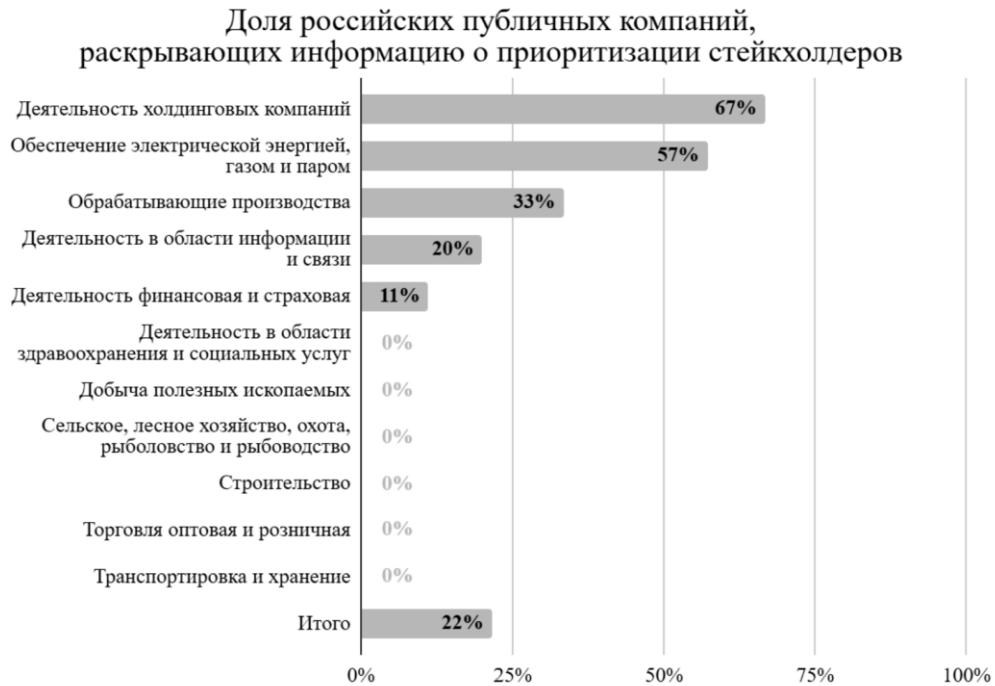
1	2
Профсоюзные организации	Безопасные и комфортные условия труда, выполнение требований коллективных договоров и соглашений, конкурентная заработная плата, охрана здоровья, профессиональное обучение и развитие, социальное и медицинское обеспечение, соблюдение трудовых прав, социальная поддержка вышедших на пенсию сотрудников, стабильное трудоустройство
Население страны	Информационная открытость компании, поддержка уязвимых слоев населения, соблюдение прав человека, экологическая и социальная ответственность бизнеса

Источник: составлено автором по материалам отчетов компаний из приложения А.1.

Примечательно, что для российского бизнеса тематика устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности входит в число ключевых интересов и ожиданий не только акционеров и инвесторов, но и более широкого круга стейкхолдеров. В частности, запрос на экологическую и социальную ответственность бизнеса формируется со стороны сотрудников, клиентов, деловых партнеров, органов власти, местных сообществ, общественных организаций, лидеров мнений, профессиональных объединений, профсоюзных организаций, а также кредиторов, рейтинговых агентств и общества в целом [13]. Следовательно, можно говорить о том, что драйвером ESG-трансформации и связанного с ней процесса формирования системы стейкхолдер-менеджмента является широкий круг внутренних и внешних заинтересованных сторон [57].

Что же касается практики приоритизации заинтересованных сторон, включая определение соответствующих критериев, она является одной из наименее распространенных среди российских публичных компаний: только 22% компаний раскрывают информацию о приоритизации своих стейкхолдеров, применяя преимущественно такие критерии, как степень влияния стейкхолдера на организацию, включая достижение ею стратегических целей (ПАО «Россети Центр и Приволжье»), а также степень влияния организации на стейкхолдера (ПАО «Горно-металлургическая компания «Норильский никель»). Чаще всего

практика приоритизации стейкхолдеров применяется холдинговыми (67% компаний) и энергетическими компаниями (57% компаний). Статистика по доле рассматриваемых российских публичных компаний, раскрывающих информацию о приоритизации своих заинтересованных сторон, в разрезе отраслей экономики представлена на рисунке 9.



Источник: составлено автором по материалам отчетов компаний из приложения А.1.

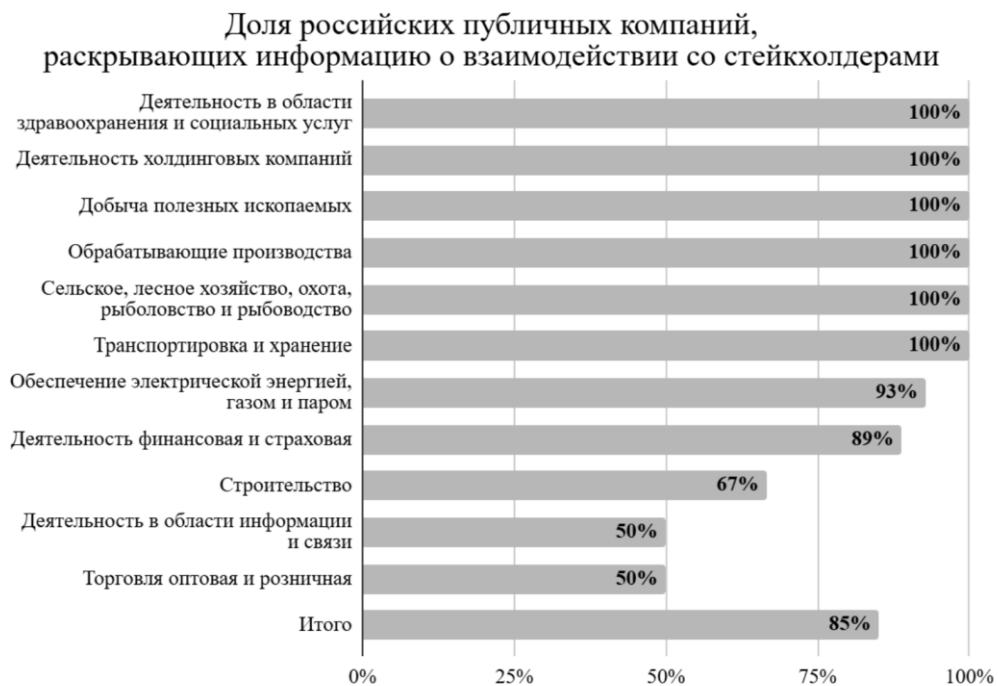
Рисунок 9 – Доля российских публичных компаний,  
раскрывающих информацию о приоритизации стейкхолдеров

В процессе приоритизации стейкхолдеров российскими публичными компаниями используются такие критерии, как значимость стейкхолдера для организации, значимость организации для стейкхолдера, уровень влияния стейкхолдера на организацию, уровень влияния организации на стейкхолдера, частота взаимодействия со стейкхолдером и др.

Примечательно, что инструменты визуализации приоритизированного перечня заинтересованных сторон применяются еще реже: матрицы либо карты стейкхолдеров формируются только в 11% рассматриваемых российских публичных компаний, в основном в холдинговых компаниях

(33% компаний), предприятиях обрабатывающей промышленности (33% компаний), а также в энергетических компаниях (21% компаний), а в ряде отраслей, включая предприятия добывающей промышленности и ритейл-компании, не используются в принципе.

Наиболее распространенной практикой стейкхолдер-менеджмента, информация о которой раскрывается в нефинансовых отчетах российских публичных компаний, является определение форм, методов, каналов и иных инструментов взаимодействия в отношении каждой из ранее идентифицированных групп заинтересованных сторон, как показано на рисунке 10.



Источник: составлено автором по материалам отчетов компаний из приложения А.1.

Рисунок 10 – Доля российских публичных компаний, раскрывающих информацию об инструментах взаимодействия в разрезе стейкхолдеров

В среднем соответствующая информация раскрывается в отчетах 85% компаний, причем в большинстве отраслей данная практика является повсеместной. В то же время, в компаниях с наименьшим уровнем экологического воздействия определение инструментария взаимодействия

в разрезе групп стейкхолдеров осуществляется реже: в 89% финансовых и страховых организаций, в 67% строительных компаний и только в 50% компаний в области информационных технологий, телекоммуникаций и торговли.

По результатам анализа практик взаимодействия российских публичных компаний со стейкхолдерами выявлено, что перечень форм, методов и каналов взаимодействия существенно различается в зависимости от рассматриваемых групп заинтересованных сторон. Полный перечень инструментов взаимодействия в разрезе стейкхолдеров приведен в таблице 5.

Таблица 5 – Перечень инструментов взаимодействия со стейкхолдерами в разрезе групп заинтересованных сторон

Группа стейкхолдеров	Инструменты взаимодействия со стейкхолдерами
1	2
Менеджеры и сотрудники	Адаптационные встречи для новых сотрудников, анонимная форма обратной связи, аттестация рабочих мест, консультирование с профсоюзами, внутренний корпоративный портал, волонтерские программы, встречи и мероприятия с топ-менеджментом, индексация заработной платы и социальных выплат, кадровый резерв, конкурсы идей по усовершенствованиям, конференции для амбассадоров компании, корпоративное телевидение, корпоративные мероприятия, корпоративные рассылки в почте, корпоративный журнал, корпоративный мессенджер, корпоративное мобильное приложение, линия доверия, медицинские осмотры, образовательные программы и программы развития, опросы вовлеченности и удовлетворенности, организация отдыха сотрудникам и членам их семей, официальный аккаунт компании в социальных сетях, пенсионные программы, программы добровольного медицинского страхования и страхования от несчастных случаев, программы психологической поддержки, советы ветеранов и молодых специалистов, электронный личный кабинет сотрудника
Акционеры и инвесторы	Анонимная форма обратной связи, взаимодействие с блогерами, групповые и индивидуальные встречи с аналитиками и инвесторами, дни аналитика и инвестора, единая горячая линия, заседания комитета по взаимодействию с миноритарными акционерами, заседания совета директоров, инвестиционные звонки, конференции, информационные рассылки, форумы и эфиры, корпоративное телевидение, корпоративный сайт, личный кабинет акционера, мобильное приложение для акционеров, обучающие онлайн-курсы и вебинары для акционеров, общее собрание акционеров, общественное заверение отчетности об устойчивом развитии, опросы акционеров и инвесторов, официальный аккаунт компании в социальных сетях, подкаст для акционеров, пресс-релизы, презентации и отчеты, публикации в СМИ и интернете, публикация финансовой и нефинансовой отчетности, сайт раскрытия корпоративной информации, социальные сети для розничных инвесторов, электронная почта

Продолжение таблицы 5

1	2
Клиенты	Деловые встречи и переговоры, дни клиента, единая горячая линия, интернет-магазин, интернет-приемная генерального директора, информационные и маркетинговые рассылки, корпоративный сайт, личный кабинет пользователя, мобильное приложение, мониторинг отзывов клиентов в социальных сетях, клиентские мероприятия (мастер-классы, пресс-конференции, семинары, форумы), клиентские опросы, интервью и фокус-группы, маркетинговые акции, офисы обслуживания клиентов, официальные аккаунты компании в социальных сетях, публикации в СМИ и интернете, программа лояльности, сертификация продукции, служба поддержки, совет потребителей, сообщества по интересам, цифровой профиль клиента, экскурсии для клиентов
Деловые партнеры	Анкетирование, двусторонние визиты, деловые переговоры, договорные отношения, долгосрочные контракты, единая горячая линия, проверка, сертификация и ESG-аккредитация контрагентов, конкурентные процедуры закупок, корпоративный сайт, мобильное приложение для поставщиков, отраслевые выставки и конференции, официальный аккаунт компании в социальных сетях, портал для поставщиков, проверка, квалификация, сертификация и ESG-аккредитация контрагентов, публикация финансовой и нефинансовой отчетности, рабочие встречи, совместные координационные комитеты и рабочие группы, технические аудиты и инспекции, участие в профессиональных ассоциациях, чат-бот для поставщиков, электронная почта, электронная торговая площадка, электронный документооборот
Органы власти и регуляторы	Благотворительная и спонсорская деятельность, волонтерские программы, государственно-частное сотрудничество, единая горячая линия, информационные рассылки, концессионные соглашения, корпоративный сайт, мониторинг нормотворческой деятельности, направление обращений и предложений, публичные слушания и общественные обсуждения законопроектов, получение лицензий и сертификатов, получение статуса резидента территории опережающего социально-экономического развития, публикации в СМИ и интернете, предоставление статистической, финансовой и нефинансовой отчетности, пресс-конференции, пресс-релизы, прохождение проверок, согласование инвестиционных программ, участие в национальных проектах, экспертные советы, рабочие группы и круглые столы при органах власти
Местные сообщества	Благотворительная и спонсорская деятельность, волонтерские программы, единая горячая линия, информационные рассылки, корпоративный сайт, круглые столы, культурные, спортивные и экологические мероприятия, общественное заверение отчетности, общественные приемные, общественные слушания, официальный аккаунт компании в социальных сетях, пресс-конференции, пресс-релизы, публикации в СМИ и интернете, программы практик, стажировок и трудоустройства для студентов и выпускников, публикация финансовой и нефинансовой отчетности, рабочие и экспертные группы, соглашение о социально-экономическом сотрудничестве, членство в общественных организациях, экскурсии
Общественные организации	Благотворительная и спонсорская деятельность, волонтерские программы, грантовые конкурсы, круглые столы, культурные, спортивные и экологические мероприятия, компенсационные мероприятия, конференции, корпоративный сайт, общественные слушания, официальный аккаунт компании в социальных сетях, пресс-конференции, пресс-релизы, публикации в СМИ и интернете, совместные проекты, форумы, экологический аудит и мониторинг

Продолжение таблицы 5

1	2
СМИ и лидеры мнений	Единая горячая линия, информационные рассылки, корпоративный сайт, медиатюры для СМИ и блогеров, официальный аккаунт компании в социальных сетях, предоставление комментариев и интервью, пресс-конференции, пресс-ланчи, пресс-релизы, публикации в СМИ и интернете, публикация финансовой и нефинансовой отчетности, сайт раскрытия корпоративной информации, телевизионные репортажи
Экспертные сообщества	Выставки, единая горячая линия, конференции, корпоративные СМИ, корпоративный сайт, круглые столы, публикации в СМИ и интернете, публикация финансовой и нефинансовой отчетности, совместные координационные комитеты и рабочие группы, совместные проекты, отраслевые союзы и ассоциации, форумы, членство в отраслевых и профессиональных объединениях
Научные организации	Дни открытых дверей, заказы научно-технических работ, международный научно-технический обмен, методическая и научно-техническая поддержка образовательных и научных организаций, организация олимпиад, конкурсов и чемпионатов среди школьников и студентов, организация научных конференций и симпозиумов, онлайн-платформы для совместной работы и обмена данными, официальный аккаунт компании в социальных сетях, подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников, проведение лекций и тренингов, программы адаптации молодых специалистов, программы практик, стажировок и трудоустройства для студентов и выпускников, программы целевого обучения, публикация информации о результатах исследований и разработок, совместные образовательные программы и лаборатории, сотрудничество и стратегическое партнерство, стипендиальные программы, студенческие отряды, участие в попечительских советах образовательных организаций, финансирование научных проектов и исследований, ярмарки вакансий
Профсоюзные организации	Встречи с представителями профсоюзов, заключение коллективных договоров и отраслевых соглашений, конференции трудовых коллективов, проведение коллективных переговоров, проведение консультаций, совместная работа в комиссии по трудовым спорам
Кредиторы	Встречи с представителями банков, корпоративный сайт, получение кредитного рейтинга, предоставление данных о компании по запросу, проведение переговоров с целью улучшения условий кредитования, публикации в СМИ и интернете, публикация финансовой и нефинансовой отчетности, электронная почта
Рейтинговые агентства	Встречи и телефонные конференции с аналитиками рейтинговых агентств, корпоративный сайт, общественное заверение отчетности, организация поездок на производственные объекты, получение ESG-рейтинга, предоставление данных о компании по запросу, публикации в СМИ и интернете, публикация финансовой и нефинансовой отчетности, электронная почта
Население страны	Благотворительная и спонсорская деятельность, встречи руководства с ветеранами, студентами и школьниками, контакт-центр, корпоративный сайт, культурные, спортивные и экологические мероприятия, мониторинг СМИ и интернета для контроля негативной информационной среды, общественные слушания, официальный аккаунт компании в социальных сетях, публикации в СМИ и интернете, публикация финансовой и нефинансовой отчетности, пресс-конференции, пресс-релизы, электронная почта

Источник: составлено автором по материалам отчетов компаний из приложения А.1.

Важно отметить, что в организациях с высоким уровнем цифровой зрелости, к которым относятся компании в области информации и связи, а также компании, входящие в состав цифровых платформ и экосистем, наблюдается высокий уровень применения цифровых форм, методов и каналов взаимодействия с заинтересованными сторонами. В частности, в ПАО «Мобильные ТелеСистемы» проводятся общие собрания акционеров в полностью удаленном формате, в «Банк ВТБ» (ПАО) функционирует цифровое рабочее место, включая корпоративный портал и мобильное приложение, в ПАО «Сбербанк России» осуществляется мониторинг отзывов клиентов в социальных сетях, а в ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» используется цифровой профиль клиента для сбора данных по потребностям клиентов и для дальнейшей инклюзивной кастомизации цифровых сервисов, а также проходят аудиты доступности цифровых сервисов.

Одним из необходимых условий обеспечения эффективного и результативного взаимодействия с заинтересованными сторонами является мониторинг и контроль количественных показателей эффективности данного взаимодействия. Полный перечень соответствующих показателей в разрезе стейкхолдеров приведен в таблице 6.

Таблица 6 – Перечень показателей результативности взаимодействия со стейкхолдерами в разрезе групп заинтересованных сторон

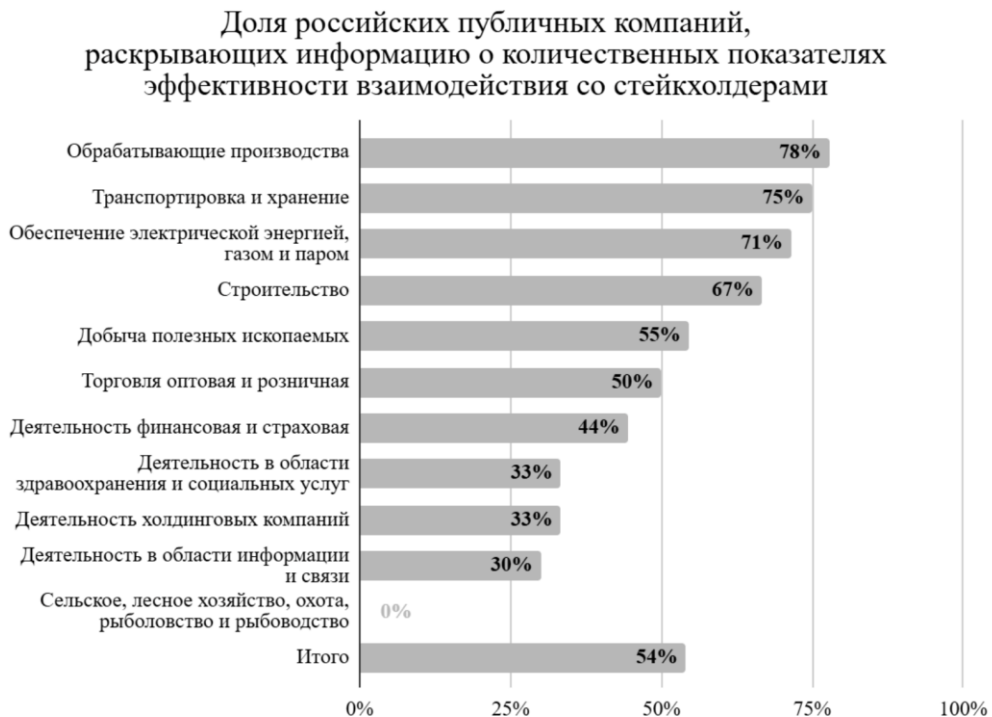
Группа стейкхолдеров	Показатели результативности взаимодействия со стейкхолдерами
1	2
Менеджеры и сотрудники	Доля назначений из кадрового резерва, доля сотрудников с профессиональным образованием, доля сотрудников, охваченных добровольным медицинским страхованием, количество образовательных программ, коэффициент частоты травматизма и несчастных случаев, объем пенсионных выплат, охват сотрудников коллективными договорами, показатели вовлеченности, лояльности и удовлетворенности, посещаемость корпоративного портала, средний размер социальной поддержки на одного сотрудника, средняя заработная плата сотрудника, средняя продолжительность обучения на одного сотрудника, средняя сумма расходов на добровольное медицинское страхование на одного сотрудника, средняя сумма расходов на обучение на одного сотрудника, сумма расходов на оплату труда, сумма расходов на охрану труда, уровень гендерного разнообразия, уровень текучести кадров, численность кадрового резерва

## Продолжение таблицы 6

1	2
Акционеры и инвесторы	Значение кредитного рейтинга, значение рейтинга корпоративного управления, значение ESG-рейтинга, количество акционеров, количество встреч с миноритарными акционерами, количество кредитных рейтингов, количество ответов на запросы акционеров, количество подписчиков в социальной сети для розничных инвесторов, количество пользователей мобильного приложения для инвесторов, количество участников общего собрания акционеров, объем выплаченных дивидендов, объем рыночной капитализации, объем чистой прибыли, посещаемость раздела корпоративного сайта для акционеров и инвесторов
Клиенты	Доля повторных покупок, доля поставок, исполненных в срок в полном объеме, индексы вовлеченности и удовлетворенности, количество клиентских обращений, объем продаж, размер клиентской базы, средняя дневная и месячная активная аудитория
Деловые партнеры	Доля закупок у малого и среднего бизнеса, доля закупок у местных поставщиков, доля конкурентных закупок, доля роботизированных закупок, количество перезаклученных контрактов, количество закупочных процедур, объем закупок
Органы власти и регуляторы	Объем капитальных инвестиций, объем налоговых отчислений (в федеральный, региональный и муниципальный бюджеты), количество законопроектов (в которых приняли участие представители компании), количество соглашений с органами власти
Местные сообщества	Количество благотворительных проектов, количество общественных слушаний, количество созданных рабочих мест, объем выбросов и отходов, объем социальных инвестиций, сумма расходов на окружающую среду
Общественные организации	Количество ESG проектов, количество сотрудников – участников ESG проектов, объем социальных инвестиций, сумма расходов на окружающую среду
СМИ и лидеры мнений	Доля позитивных и нейтральных упоминаний в медиа и СМИ, значение экологического рейтинга, количество подписчиков на официальный аккаунт компании в социальных сетях, количество пресс-мероприятий, количество публикаций в медиа и СМИ, количество упоминаний в медиа и СМИ
Экспертные сообщества	Количество отраслевых и профессиональных мероприятий, количество партнеров из числа отраслевых и профессиональных объединений
Научные организации	Доля работников, прошедших внешнее обучение, количество партнеров из числа образовательных и научных организаций, количество участников программ практики, стажировки и трудоустройства, количество и охват профориентационных мероприятий, сумма расходов на НИОКР
Профсоюзные организации	Охват сотрудников коллективными договорами
Кредиторы	Значение кредитного рейтинга, значение рейтинга корпоративного управления, значение ESG-рейтинга, объем погашенных заемных средств, объем привлеченных заемных средств
Рейтинговые агентства	Значение кредитного рейтинга, значение рейтинга корпоративного управления, значение ESG-рейтинга
Население страны	Количество благополучателей, количество благотворительных проектов, объем социальных инвестиций, объем выбросов и отходов, сумма расходов на окружающую среду

Источник: составлено автором по материалам отчетов компаний из приложения А.1.

Чаще всего количественные показатели результативности взаимодействия с заинтересованными сторонами формулируются в компаниях из сфер обрабатывающей промышленности (78% компаний), транспорта (75% компаний), энергетики (71% компаний) и строительства (67% компаний). В целом практика определения и раскрытия подобных показателей распространена в 54% российских публичных компаний. Статистика в разрезе отраслей экономики по доле компаний, раскрывающих количественные показатели результативности взаимодействия с заинтересованными сторонами, представлена на рисунке 11.



Источник: составлено автором по материалам отчетов компаний из приложения А.1.

Рисунок 11 – Доля российских публичных компаний, раскрывающих информацию о количественных показателях результативности взаимодействия со стейкхолдерами

Еще одним важным условием достижения успешного взаимодействия со стейкхолдерами является определение в организации должностных лиц и структурных подразделений, ответственных за непосредственную реализацию взаимодействия с каждой из ранее идентифицированных групп

заинтересованных сторон. Полный перечень соответствующих ответственных лиц и подразделений представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Перечень структурных подразделений, ответственных за взаимодействие со стейкхолдерами в разрезе групп заинтересованных сторон

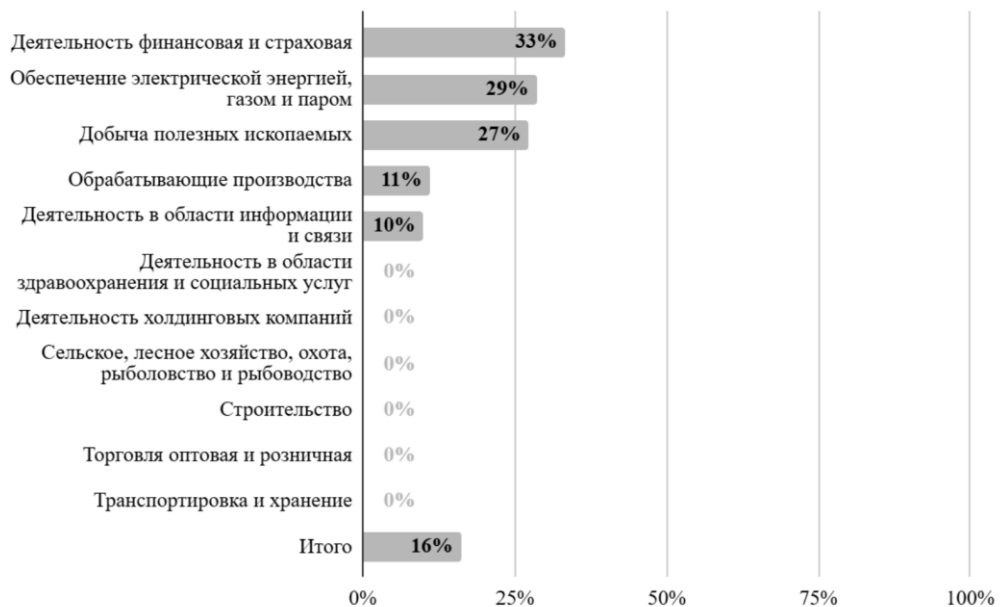
Группа стейкхолдеров	Структурные подразделения, ответственные за взаимодействие с заинтересованными сторонами
Менеджеры и сотрудники	Подразделения по связям с общественностью и СМИ (PR), по управлению персоналом (HR), по устойчивому развитию, производственный блок, учебный центр
Акционеры и инвесторы	Подразделения по правовым вопросам, по развитию бизнеса, по рынкам капитала, по связям с инвесторами (IR), по стратегии, по финансам, аппарат корпоративного секретаря, совет директоров
Клиенты	Подразделения по менеджменту качества, по сбыту и маркетингу, по устойчивому развитию, по экологии
Деловые партнеры	Подразделения по закупкам, по менеджменту качества, по развитию бизнеса, по сбыту и маркетингу, по устойчивому развитию, коммерческий блок, правовой блок
Органы власти и регуляторы	Подразделения по связям с государством (GR), по связям с общественностью и СМИ (PR), по устойчивому развитию, по финансам и экономике, правовой блок
Местные сообщества	Подразделения по региональному развитию, по связям с государством (GR), по связям с общественностью и СМИ (PR), по управлению персоналом (HR), по устойчивому развитию
Общественные организации	Подразделения по связям с общественностью и СМИ (PR), по устойчивому развитию
СМИ и лидеры мнений	Подразделения по связям с общественностью и СМИ (PR), по устойчивому развитию
Экспертные сообщества	Подразделения по закупкам, по развитию бизнеса, по устойчивому развитию
Научные организации	Подразделение по управлению персоналом (HR), учебный центр
Профсоюзные организации	Подразделения по связям с общественностью и СМИ (PR), по управлению персоналом (HR), по устойчивому развитию
Кредиторы	Подразделения по развитию бизнеса, по финансам и экономике
Рейтинговые агентства	Подразделения по развитию бизнеса, по связям с общественностью и СМИ (PR), по устойчивому развитию, по финансам и экономике
Население страны	Подразделение по связям с общественностью и СМИ (PR)

Источник: составлено автором по материалам отчетов компаний из приложения А.1.

Одной из ключевых практик мониторинга взаимодействия со стейкхолдерами является процесс выявления существенных для них тем. Важно отметить, что практика определения существенных тем в разрезе

заинтересованных сторон (а не по всем стейкхолдерам в целом) распространена только среди 16% рассматриваемых российских публичных компаний, при этом наиболее часто данная практика применяется в финансовых и страховых организациях (33% компаний), энергетических компаниях (29% компаний), а также в предприятиях добывающей промышленности (27% компаний). Статистика в разрезе отраслей экономики по доле рассматриваемых российских публичных компаний, раскрывающих информацию о выявлении существенных тем в разрезе заинтересованных сторон, представлена на рисунке 12.

Доля российских публичных компаний,  
раскрывающих информацию о выявлении существенных тем  
в разрезе стейкхолдеров



Источник: составлено автором по материалам отчетов компаний из приложения А.1.

Рисунок 12 – Доля российских публичных компаний, раскрывающих информацию о существенных темах в разрезе стейкхолдеров

По результатам анализа нефинансовых отчетов российских публичных компаний можно говорить о том, что в большинстве случаев российский бизнес придерживаются принципа двойной существенности, который предполагает учет организацией как существенности воздействия

(экологического, социального и управленческого характера), так и финансовой существенности (экономического характера). В первом случае внимание акцентируется на влияние на внешнюю среду организации и ее нефинансовых (преимущественно внешних) стейкхолдеров, в то время как во втором случае – на саму организацию и ее первичных (преимущественно внутренних) стейкхолдеров, а именно собственников, акционеров, инвесторов и менеджеров [56]. Так, принципа двойной существенности придерживаются такие российские публичные компании, как ПАО «Новатэк», ПАО «Распадская», ПАО «Сбербанк России», ПАО «Селигдар», ПАО «Татнефть имени В.Д. Шашина», ПАО «ФосАгро», МКПАО «Яндекс» и др.

По результатам анализа практик российских публичных компаний по выявлению существенных тем можно выделить следующие стадии данного процесса [56]:

- 1) идентификация существенных тем;
- 2) оценка и приоритизация существенных тем;
- 3) утверждение и внедрение существенных тем;
- 4) мониторинг существенных тем.

Первой стадией является идентификация существенных тем, для которой обязательным предварительным условием является идентификация, анализ и приоритизация заинтересованных сторон, в отношении которых и осуществляется выявление и оценка существенных тем. Для идентификации существенных тем компаниями проводится анализ контекста деятельности и связанных с ним факторов внутренней и внешней среды.

Примечательно, что практически все российские публичные компании, которые в рамках своих нефинансовых отчетов раскрывают информацию о процессе выявления существенных тем, в качестве информационной базы для формирования перечня существенных тем используют отраслевые стандарты GRI. Таким образом, на текущий момент для российских

публичных компаний отраслевой фактор является ключевым в контексте выявления существенных тем.

Как показывает практика российских публичных компаний, в процессе идентификации существенных тем принимают участие преимущественно внутренние стейкхолдеры: топ-менеджеры, члены совета директоров, менеджеры и сотрудники ESG-департамента и пр. Дополнительно в ряде случаев могут привлекаться внешние стейкхолдеры в лице экспертов и консультантов, в том числе в области устойчивого развития. В ряде организаций, в том числе в ПАО «Газпром», ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат», ПАО «Распадская» и ПАО «Сбербанк России», формируются специальные рабочие группы, состоящие в том числе из руководителей и экспертов функциональных подразделений, ответственных за взаимодействие с теми или иными группами заинтересованных сторон (например, из департаментов закупок, продаж, персонала и пр.). Важность формирования подобных организационных структур и включения в них представителей соответствующих функциональных подразделений связана с тем, что именно они осуществляют непосредственное взаимодействие с сотрудниками (в случае департамента по персоналу), покупателями, (в случае департамента по продажам) и иными группами стейкхолдеров. Именно они обладают наибольшей экспертизой в понимании целей, интересов, ожиданий и потребностей соответствующей группы заинтересованных сторон.

Что касается основных методов взаимодействия, применяемых в рамках идентификации существенных тем, то к ним преимущественно относятся мониторинг (в форме анализа корпоративных документов, отраслевых стандартов, тренд-отчетов), а также консультирование (в форме проведения рабочих совещаний, консультаций, интервью с менеджерами, внешними экспертами-консультантами).

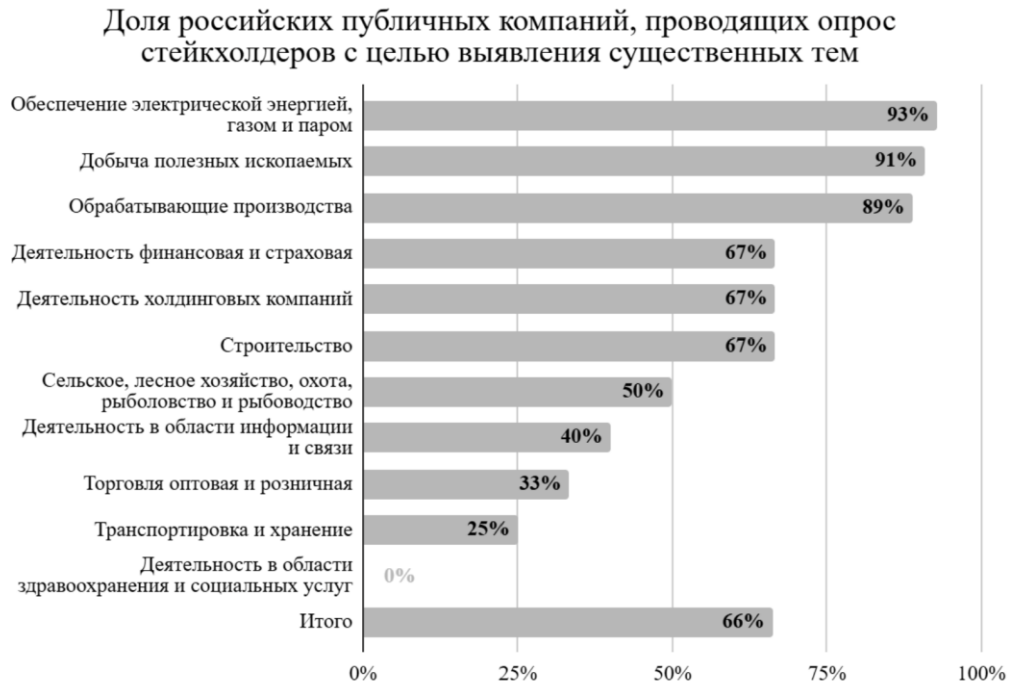
В условиях цифровой трансформации и распространения цифровых платформ стоит отдельно упомянуть такой метод мониторинга, как анализ

социальных сетей, в рамках которого организация получает возможность в режиме реального времени собирать и анализировать большие объемы данных, включающие отзывы, комментарии и иные виды пользовательского контента клиентов, инвесторов, сотрудников и иных групп заинтересованных сторон в социальных сетях, медиа, форумах и иных цифровых платформах с целью идентификации предпочтений и настроений стейкхолдеров, а также существенных для них тем. Так, ПАО «ЭЛС-Энерго» на регулярной основе проводит анализ активности внутренних корпоративных медиа и внешних СМИ, рассчитывая количество публикаций и просмотров по различным темам, часть из которых впоследствии идентифицируются как потенциально существенные.

Второй стадией выявления существенных тем является оценка и приоритизация сформированного на первом этапе предварительного перечня существенных тем. В данном случае внутренние стейкхолдеры играют важную роль: как на этапе определения критериев приоритизации существенных тем, так и на этапе непосредственной оценки существенных тем, главным образом по критериям финансовой существенности, в отношении которых они обладают необходимыми профессиональными знаниями и компетенциями.

Что же касается релевантных методов взаимодействия с заинтересованными сторонами, то в дополнение к проведению рабочих совещаний, консультаций, интервью (с менеджерами, внешними экспертами-консультантами) организациями применяются онлайн-опросы в форме анкетирования. Примечательно, что именно проведение опроса является наиболее распространенным методом сбора обратной связи стейкхолдеров в процессе выявления существенных тем: данный инструмент активно применяется в 66% российских публичных компаний, причем наиболее часто – в предприятиях в области энергетики (93% компаний), добычи полезных ископаемых (91% компаний) и обрабатывающих производств (89% компаний). Статистика в разрезе отраслей экономики

по доле рассматриваемых российских публичных компаний, проводящих опрос стейкхолдеров с целью выявления существенных тем, представлена на рисунке 13.



Источник: составлено автором по материалам отчетов компаний из приложения А.1.

Рисунок 13 – Доля российских публичных компаний, проводящих опрос стейкхолдеров с целью выявления существенных тем

После стадии оценки и приоритизации существенных тем следует стадия их утверждения и внедрения: сформированный перечень стейкхолдеров и существенных тем, а также критерии приоритизации и границы существенности проходят процедуру согласования и подтверждения на уровне высшего руководства организации, после чего утвержденные существенные темы находят свое отражение в корпоративных документах, политиках, проектах и пр. [56].

Что касается используемых методов взаимодействия с заинтересованными сторонами на стадии утверждения существенных тем, то к ним, как и на стадии идентификации существенных тем, относятся методы консультирования, а именно проведение рабочих совещаний,

консультаций, интервью (с менеджерами, внешними экспертами-консультантами, советниками), а также методы информирования, включая публикацию нефинансовой отчетности.

На финальной стадии мониторинга существенных тем осуществляется отслеживание изменений во внешней среде (на уровне факторов дальнего и ближнего окружения, включая внешние группы заинтересованных сторон, их цели, интересы, ожидания и потребности), а также во внутренней среде (на уровне факторов внутреннего окружения, включая внутренние группы стейкхолдеров). В качестве инструментов сбора обратной связи преимущественно могут использоваться методы мониторинга (включая проведение опросов, анализ социальных сетей, мониторинг нормотворческой деятельности государства), а также методы консультирования (включая проведение интервью, фокус-групп, форумов).

Итого, процесс выявления существенных тем российскими публичными компаниями включает в себя стадии идентификации, оценки и приоритизации, утверждения и мониторинга. Перечень участников и методов взаимодействия по каждой из четырех стадий содержится в таблице 8.

По результатам анализа нефинансовой отчетности российских публичных компаний подтверждается связанная с ESG-трансформацией тенденция на расширение перечня существенных для стейкхолдеров тем. Так, в «Банк ВТБ» (ПАО) в число существенных вошли такие темы, как доступность и инклюзивность финансовых услуг, а также деловая этика и противодействие коррупции, в ПАО «Распадская» – информационная безопасность, в МКПАО «Лента» и ПАО «Россети Центр» – развитие новых технологий, а в «Акционерная компания «Алроса» (ПАО) одной из новых существенных тем стало взаимодействие с заинтересованными сторонами. Другими словами, наблюдается связанный с ESG-трансформацией рост значимости для российских организаций и их стейкхолдеров нефинансовых

аспектов деятельности бизнеса, связанных в том числе с цифровой трансформацией, а также с взаимодействием с заинтересованными сторонами.

Таблица 8 – Стадии выявления существенных тем

Стадия выявления существенных тем	Участники взаимодействия	Методы взаимодействия
Идентификация существенных тем	Внутренние стейкхолдеры (топ-менеджмент, совет директоров, руководитель и сотрудники ESG-подразделения, рабочая группа по выявлению существенных тем), внешние стейкхолдеры (внешние эксперты-консультанты)	Мониторинг (в форме анализа корпоративных документов, отраслевых стандартов, тренд-отчетов, социальных сетей), консультирование (в форме проведения внутренних рабочих совещаний, консультаций, интервью)
Оценка и приоритизация существенных тем	Все внутренние и внешние стейкхолдеры	Мониторинг (в форме анализа социальных сетей, проведения опросов), консультирование (в форме проведения внутренних и внешних рабочих совещаний, консультаций, интервью, фокус-групп)
Утверждение и внедрение существенных тем	Внутренние стейкхолдеры (топ-менеджмент, совет директоров, руководитель ESG-подразделения)	Информирование (публикация нефинансовой отчетности), консультирование (в форме проведения внутренних рабочих совещаний, консультаций, интервью)
Мониторинг существенных тем	Внутренние стейкхолдеры (топ-менеджмент, совет директоров, руководитель и сотрудники ESG-подразделения, рабочая группа по выявлению существенных тем)	Мониторинг (в форме анализа социальных сетей, проведения опросов), консультирование (в форме проведения внутренних и внешних рабочих совещаний, консультаций, интервью, фокус-групп)

Источник: составлено автором.

Также по результатам анализа практик российских публичных компаний подтверждается связанный с ESG-трансформацией тренд на постепенную интеграцию стейкхолдер-менеджмента в систему управления рисками организации – как на этапе выявления и оценки стейкхолдерских и иных рисков, так и на этапе управления ими [57]. Так, ПАО «Полюс» включает интересы и ожидания заинтересованных сторон в перечень ключевых критериев анализа рисков организации, а ПАО «Группа компаний «Сегежа» включает в перечень мер по управлению рисками взаимодействие с соответствующими группами стейкхолдеров. В частности, с целью управления репутационными рисками осуществляется анализ интересов и ожиданий стейкхолдеров, а также регулярное раскрытие и заверение

релевантной информации, с целью управления логистическими рисками выстраиваются гибкие условия работы с контрагентами, заключаются договоры на альтернативные варианты поставок, а также проводится постоянный диалог с логистическими центрами и местными органами власти, а с целью управления природными рисками осуществляется оперативное уведомление органов исполнительной власти о возникновении очагов лесных пожаров, проводятся практические занятия и тренировки по тушению пожаров, а также реализуется прямое взаимодействие со службами авиалесоохраны.

В то же время, подобные практики интеграции стейкхолдер-менеджмента в качестве элемента анализа и управления стейкхолдерскими и иными рисками остаются недостаточно распространенными среди российских публичных компаний, что дополнительно актуализирует необходимость развития инструментария управления взаимодействием с заинтересованными сторонами, направленного на выявление и оценку тех или иных рисков.

Резюмируя, на основании анализа практик стейкхолдер-менеджмента российских публичных компаний подтверждается высокая степень значимости ESG-трансформации как фактора формирования системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами, что, в частности, выражается в расширении круга стейкхолдеров и существенных для них тем, в применении системного подхода к стейкхолдер-менеджменту, а также в рассмотрении взаимодействия с заинтересованными сторонами в качестве инструмента выявления, оценки и митигации связанных с заинтересованными сторонами рисков.

Для российского рынка характерна высокая доля (78%) публичных компаний первого и второго уровня листинга, раскрывающих информацию о своих стейкхолдерах, при этом приоритетными для российского бизнеса являются такие группы заинтересованных сторон, как менеджеры и сотрудники (99% компаний), акционеры и инвесторы (96% компаний),

клиенты (95% компаний), деловые партнеры (92% компаний), органы власти и регуляторы (92% компаний). Среди российских публичных компаний, раскрывающих информацию о стейкхолдерах, широко распространены практики, связанные с выбором релевантных инструментов взаимодействия для каждой отдельной группы заинтересованных сторон (85% компаний), с анализом интересов и ожиданий стейкхолдеров (77% компаний), а также с проведением опросов заинтересованных сторон с целью выявления существенных для них тем (66% компаний). В меньшей степени развиты практики, связанные с определением и контролем количественных показателей результативности взаимодействия с заинтересованными сторонами (54% компаний), с приоритизацией стейкхолдеров (22% компаний), а также с выявлением существенных тем в разрезе стейкхолдеров (16% компаний).

Также по результатам анализа практик стейкхолдер-менеджмента российских публичных компаний подтверждено влияние отраслевой специфики на формирование системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами: наиболее широкий круг стейкхолдеров, а также наиболее развитые практики стейкхолдер-менеджмента в первую очередь распространены в секторах экономики с высоким уровнем экологического и социального воздействия, в частности в энергетическом секторе, а также обрабатывающей и добывающей промышленности.

## **2.2 Методика оценки зрелости системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами**

В соответствии с результатами эмпирического анализа практик российских публичных компаний по управлению взаимодействием с заинтересованными сторонами можно говорить о многообразии инструментов идентификации и приоритизации стейкхолдеров, а также планирования, реализации и мониторинга взаимодействия с ними, включая

практики выявления существенных тем, причем каждый инструмент стейкхолдер-менеджмента характеризуется различным уровнем регулярности и проактивности со стороны компании, а также различной степенью вовлеченности со стороны заинтересованных сторон.

С учетом важной роли системы стейкхолдер-менеджмента как фактора роста стоимости бизнеса, а также инструмента выявления, оценки и митигации связанных с заинтересованными сторонами рисков, для руководства компании возрастает актуальность мониторинга и контроля качества данной системы, который в том числе выражается в терминах регулярности, проактивности, а также степени учета интересов различных групп стейкхолдеров.

Ключевую роль в проведении оценки ESG-зрелости компании, которая в свою очередь связана с оценкой зрелости системы стейкхолдер-менеджмента, играют рейтинговые агентства. Как отмечает Б.С. Батаева [12], основными игроками на российском рынке корпоративного рейтингования в области устойчивого развития являются кредитные рейтинговые агентства Эксперт РА [116], Национальные кредитные рейтинги (далее – НКР) [91], Национальное рейтинговое агентство (далее – НРА) [90] и Аналитическое кредитное рейтинговое агентство (далее – АКРА) [2]. Так, ESG-рейтинги агентств НКР и АКРА в принципе не содержат специальных критериев, связанных с управлением взаимодействием с заинтересованными сторонами, в то время как в ESG-рейтингах агентств Эксперт РА и НРА косвенно осуществляется частичная оценка уровня зрелости системы стейкхолдер-менеджмента.

В частности, в соответствии с методикой ESG-рейтинга Эксперт РА [82] рассчитывается показатель «Взаимодействие с заинтересованными сторонами по экологическим вопросам», в рамках которого помимо всего прочего учитывается наличие политики в сфере взаимодействия с заинтересованными сторонами по вопросам охраны окружающей среды, а также проведение оценки рисков, связанных с взаимодействием с заинтересованными сторонами по вопросам охраны

окружающей среды. В рамках же методологии ESG-рейтинга НРА [83] осуществляется оценка организации по критериям, связанным с идентификацией заинтересованных сторон, включая раскрытие карты стейкхолдеров, а также с регулярным взаимодействием с органами власти и общественными организациями, при этом данная оценка применяется исключительно в отношении образовательных организаций. Другими словами, в настоящее время на российском рынке корпоративного рейтингования в области устойчивого развития не представлена в полной мере методика оценки уровня зрелости системы стейкхолдер-менеджмента, в которой анализировались бы все ключевые процессы системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами, а именно идентификация и приоритизация стейкхолдеров, а также взаимодействие с ними и выявление существенных тем.

В академической литературе представлено несколько подходов к оценке управления взаимодействием с заинтересованными сторонами. В зависимости от объекта оценки можно выделить результат-ориентированный и процесс-ориентированный подходы к оценке системы стейкхолдер-менеджмента [57]. В рамках результат-ориентированного подхода система взаимодействия с заинтересованными сторонами оценивается косвенным образом, через оценку уровня корпоративной социальной ответственности компании [193; 246; 266]. В рамках же процесс-ориентированного подхода, оценивается непосредственно сама система стейкхолдер-менеджмента, включая ее составные элементы и процессы. В частности, в качестве критериев оценки могут выступать степень информированности компании о перечне ключевых заинтересованных сторон, а также их потребностях и интересах [147], уровень информационной прозрачности компании, наличие корпоративных документов в области взаимодействия со стейкхолдерами [203; 251], уровень применяемых стратегий взаимодействия [250], а также степень соответствия

данных стратегий запросам заинтересованных сторон и существенным для них вопросам взаимодействия [213].

Кроме того, в зависимости от применяемого метода оценки можно выделить количественные и качественные подходы к оценке уровня зрелости системы стейкхолдер-менеджмента [57]. Так, в рамках количественного подхода могут оцениваться, к примеру, продолжительность и регулярность взаимодействия с заинтересованными сторонами [147], а в качестве источника информации могут использоваться нефинансовые отчеты компаний [192]. В рамках же качественного подхода к оценке системы стейкхолдер-менеджмента анализируется, в частности, методы, формы и каналы взаимодействия с заинтересованными сторонами [250], а также степень удовлетворенности заинтересованных сторон взаимодействием с компанией, измеряемая в том числе тональностью их обратной связи.

Помимо объекта и метода оценки, еще одним классификационным признаком является источник данных для оценки [57]: в качестве информационной базы могут использоваться публичные источники информации (корпоративные сайты, финансовые и нефинансовые отчеты, пресс-релизы) либо внутренние (корпоративные информационные системы, документы, политики).

Таким образом, все подходы к оценке системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами можно классифицировать на основании объекта оценки (на результат-ориентированные и процесс-ориентированные), метода оценки (на количественные и качественные) и источника данных для оценки (на внутренние и внешние).

Учитывая важную роль стейкхолдер-менеджмента как фактора роста стоимости бизнеса, а также инструмента выявления, оценки и митигации связанных с заинтересованными сторонами рисков, представляется целесообразным разработать процесс-ориентированную методику оценки системы стейкхолдер-менеджмента, направленной на анализ непосредственно самой системы стейкхолдер-менеджмента и ее элементов, а не только

результатов ее функционирования, связанных с достижением целей устойчивого развития [57].

С учетом того, что в условиях ESG-трансформации актуализируется системный и риск-ориентированный подход к стейкхолдер-менеджменту, возрастает роль специализированных органов управления устойчивым развитием, усиливается запрос на информационную прозрачность бизнеса, а также актуализируется применение цифровых технологий в процессе управления взаимодействием с заинтересованными сторонами [57], предлагается при оценке уровня зрелости системы стейкхолдер-менеджмента учитывать следующие критерии:

- целеполагание управления взаимодействием со стейкхолдерами: наличие и характер целеполагания взаимодействия с заинтересованными сторонами, а также степень регулярности, последовательности и проактивности данного взаимодействия;

- структура управления взаимодействием со стейкхолдерами: степень участия специализированных органов управления (включая ESG-подразделение) в стратегическом и тактическом управлении взаимодействием с заинтересованными сторонами;

- раскрытие информации о стейкхолдерах: уровень раскрытия информации о взаимодействии с заинтересованными сторонами, в том числе в разрезе групп стейкхолдеров, а также степень учета международных стандартов нефинансовой отчетности;

- цифровизация процессов управления взаимодействием со стейкхолдерами: использование единой информационной системы для хранения информации о стейкхолдерах, а также цифровых инструментов взаимодействия, включая продвинутые технологии (анализ больших данных, предиктивную аналитику и пр.).

Формирование критериев оценки уровня зрелости системы стейкхолдер-менеджмента целесообразно проводить с применением международно признанного стандарта нефинансовой отчетности GRI [57],

который занимает лидирующие позиции как на мировом уровне, так и на отечественном рынке [38]. Так, стандарт GRI 2: General Disclosures от 2021 года [198] в рамках блока 2-29 содержит ряд критериев, характеризующих взаимодействие компании с заинтересованными сторонами. В частности, речь идет о раскрытии информации об идентификации заинтересованных сторон, включая анализ их интересов и потребностей, о принципах и критериях выбора ключевых групп стейкхолдеров, другими словами, о приоритизации заинтересованных сторон, об используемых формах и методах взаимодействия с заинтересованными сторонами, а также о выявлении существенных для стейкхолдеров тем.

Следовательно, в соответствии с процесс-ориентированным подходом, в рамках оценки уровня зрелости системы стейкхолдер-менеджмента предлагается дополнительно учитывать критерии, связанные с ее ключевыми процессами:

- идентификация стейкхолдеров: наличие практик выявления заинтересованных сторон и анализа их интересов и ожиданий;
- приоритизация стейкхолдеров: наличие практик приоритизации заинтересованных сторон и построения матрицы или карты стейкхолдерской сети;
- планирование, реализация и мониторинг взаимодействия со стейкхолдерами: применение двух- и многосторонних проактивных стратегий, использование коллективных методов принятия решения, определение количественных показателей эффективности взаимодействия;
- сбор обратной связи и выявление существенных тем: наличие практик выявления существенных тем в разрезе стейкхолдеров с применением инструментов сбора обратной связи.

На основании теоретического обзора влияния ESG-трансформации на управление взаимодействием с заинтересованными сторонами, эмпирического анализа практик стейкхолдер-менеджмента российских публичных компаний, а также с учетом требований международно

признанных стандартов GRI и AA1000SES разработана методика оценки зрелости системы стейкхолдер-менеджмента [57], предусматривающая начальный, средний и продвинутый уровни зрелости на основании перечисленных выше критериев.

Цель предложенной методики заключается в диагностике текущего уровня зрелости системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами и определении комплекса мер по достижению целевого уровня системности и качества взаимодействия со стейкхолдерами. Объектом методики являются целеполагание, структура управления, принципы, процессы и инструменты взаимодействия с заинтересованными сторонами, а субъектом – органы корпоративного управления, а также органы управления устойчивым развитием [57]. Описание критериев и уровней данной методики представлено в таблице 9.

Так, критерии, связанные с целеполаганием управления взаимодействием со стейкхолдерами, структурой управления взаимодействием со стейкхолдерами, раскрытием информации о стейкхолдерах и цифровизацией процессов управления взаимодействием со стейкхолдерами, характеризуют степень системности стейкхолдер-менеджмента, в то время как критерии, связанные с идентификацией и приоритизацией заинтересованных сторон, планированием, реализацией и мониторингом взаимодействия с ними, а также выявлением существенных тем, оценивают уровень качества управления взаимодействием со стейкхолдерами. В первом случае речь идет преимущественно о факторах и субъектах, обеспечивающих формирование системы стейкхолдер-менеджмента, в то время как во втором случае – о непосредственных процессах и применяемых в рамках них инструментах взаимодействия с заинтересованными сторонами [57].

Перечень инструментов сбора и анализа данных для проведения оценки по представленным критериям включает анализ корпоративных документов и нефинансовых отчетов компании, а также проведение опросов

и интервью с топ-менеджментом, руководством ESG-подразделения и иными ключевыми внутренними стейкхолдерами компании.

Таблица 9 – Методика анализа зрелости системы управления взаимодействием со стейкхолдерами

Начальный уровень (0 баллов)	Средний уровень (0,5 балла)	Продвинутый уровень (1 балл)
1	2	3
<b>Целеполагание управления взаимодействием со стейкхолдерами</b>		
Без четкого целеполагания	С целью соблюдения требований органов власти и регуляторов	С целью создания ценности для стейкхолдерской сети и управления стейкхолдерскими рисками
<b>Структура управления взаимодействием со стейкхолдерами</b>		
На стратегическом уровне включает органы корпоративного управления без специализированных комитетов или комиссий, на тактическом уровне – функциональные подразделения	На стратегическом уровне включает органы корпоративного управления с образованием специализированных комитетов при совете директоров или комиссий при правлении, на тактическом уровне – исключительно функциональные подразделения	На стратегическом уровне включает органы корпоративного управления с образованием специализированных комитетов при совете директоров или комиссий при правлении, на тактическом уровне – функциональные подразделения организации и органы управления устойчивым развитием
<b>Раскрытие информации о стейкхолдерах</b>		
Не проводится	Проводится в рамках нефинансового отчета, но без использования международного стандарта нефинансовой отчетности, не в разрезе стейкхолдеров или вне рамок отдельного раздела отчета	Проводится в рамках нефинансового отчета с использованием международного стандарта нефинансовой отчетности, в разрезе стейкхолдеров и в рамках отдельного раздела отчета
<b>Цифровизация процессов управления взаимодействием со стейкхолдерами</b>		
Не осуществляется, информация о стейкхолдерах хранится в неструктурированном виде без использования единой информационной системы	Осуществляется, информация о стейкхолдерах хранится в структурированном виде с использованием единой информационной системы, применяются цифровые инструменты взаимодействия со стейкхолдерами без использования продвинутых цифровых технологий	Осуществляется, информация о стейкхолдерах хранится в структурированном виде с использованием единой информационной системы, применяются цифровые инструменты взаимодействия со стейкхолдерами с использованием продвинутых цифровых технологий

Продолжение таблицы 9

1	2	3
Идентификация стейкхолдеров		
Не проводится	Проводится без анализа их интересов и ожиданий	Проводится с анализом их интересов и ожиданий
Приоритизация стейкхолдеров		
Не проводится	Проводится без построения матрицы или карты стейкхолдеров	Проводится с построением матрицы или карты стейкхолдеров
Инструменты взаимодействия со стейкхолдерами		
Проводится с применением односторонних пассивных стратегий	Проводится с применением двух- и многосторонних проактивных стратегий, но без использования коллективных методов принятия решения или без определения количественных показателей результативности	Проводится с применением двух- и многосторонних проактивных стратегий, с использованием коллективных методов принятия решения и с определением количественных показателей результативности
Выявление существенных тем		
Не проводится или проводится не в разрезе стейкхолдеров	Проводится в разрезе стейкхолдеров без использования инструментов сбора обратной связи	Проводится в разрезе стейкхолдеров с использованием инструментов сбора обратной связи

Источник: составлено автором.

В рамках методики анализа зрелости системы управления взаимодействием со стейкхолдерами выделены следующие ключевые этапы:

- формирование команды участников из числа представителей органов корпоративного управления и управления устойчивым развитием;
- сбор и анализ объективных данных о взаимодействии с заинтересованными сторонами;
- проведение оценки по каждому из критериев, характеризующих уровень системности и качества управления взаимодействием со стейкхолдерами;
- определение фактического и целевого уровня по каждому из критериев, характеризующих уровень системности и качества управления взаимодействием с заинтересованными сторонами;

– формирование комплекса мер по достижению целевого уровня системности и качества управления взаимодействием со стейкхолдерами.

В частности, компаниям с начальным уровнем зрелости системы управления взаимодействием со стейкхолдерами в числе мер по переходу на средний уровень рекомендуется создание профильных комитетов, комиссий и рабочих групп, ответственных за стратегическое управление взаимодействием со стейкхолдерами, раскрытие информации о взаимодействии с заинтересованными сторонами в рамках нефинансовой отчетности, идентификация и приоритизация ключевых групп заинтересованных сторон, а также применение двух- и многосторонних проактивных стратегий взаимодействия со стейкхолдерами. Компаниям же со средним уровнем зрелости системы управления взаимодействием со стейкхолдерами в числе мер по переходу на продвинутый уровень предлагается формирование профильного ESG-подразделения, ответственного за координацию управления взаимодействием с заинтересованными сторонами, соблюдение требований международных стандартов нефинансовой отчетности, анализ интересов и ожиданий стейкхолдеров, а также применение количественных показателей результативности взаимодействия с заинтересованными сторонами.

Разработанный инструментарий оценки зрелости системы стейкхолдер-менеджмента позволяет повысить качество системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами с целью контроля стейкхолдерских рисков, улучшения ESG-профиля организации, а также роста стоимости бизнеса. Кроме того, предложенная методика может использоваться рейтинговыми агентствами с целью применения показателей управления взаимодействием с заинтересованными сторонами в качестве дополнительных критериев ESG-рейтингов и рэнкингов, одной из ключевых задач которой является оценка воздействия бизнеса на свою внешнюю среду и заинтересованные стороны [40].

Резюмируя, на основании теоретического обзора влияния ESG-трансформации на управление взаимодействием с заинтересованными сторонами, а также эмпирического анализа практик стейкхолдер-менеджмента российских публичных компаний, обоснована и предложена методика анализа зрелости системы управления взаимодействием со стейкхолдерами, предусматривающая начальный, средний и продвинутый уровни зрелости на основании критериев, характеризующих степень системности и качества стейкхолдер-менеджмента.

Данная методика анализа зрелости системы стейкхолдер-менеджмента позволяет повысить качество системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами с целью контроля стейкхолдерских рисков, улучшения ESG-профиля организации, а также роста стоимости бизнеса. Кроме того, предложенная методика может применяться рейтинговыми агентствами – с целью применения показателей управления взаимодействием с заинтересованными сторонами в качестве дополнительных критериев ESG-рейтингов и рэнкингов.

### **2.3 Факторы формирования системы управления взаимодействием со стейкхолдерами российских компаний в условиях ESG-трансформации**

Уровень зрелости системы управления взаимодействием со стейкхолдерами российских компаний значительно различается как на уровне отраслей, так и на уровне отдельных компаний. С целью учета бизнесом потенциальных драйверов и барьеров формирования системы стейкхолдер-менеджмента в условиях ESG-трансформации, а также обеспечения управляемости данного процесса, возрастает актуальность проведения количественной оценки факторов, влияющих на формирование системы стейкхолдер-менеджмента.

Для этого, как и ранее, использована выборка российских публичных акционерных обществ, акции которых по состоянию на 1 января 2026 года торговались на Московской бирже и входили в первый или второй котировальный список. В качестве источника финансовых и нефинансовых сведений о компаниях использовались финансовые и нефинансовые отчеты, включая годовые и интегрированные отчеты, отчеты об устойчивом развитии и пр. В итоговую выборку вошло 85 компаний из 11 отраслей и 599 наблюдений. Полный перечень компаний представлен в таблице В.1.

Отраслевая принадлежность компаний, как и ранее, определялась на основании ОКВЭД-2 – актуальной версии общероссийского классификатора видов экономической деятельности. Наибольшую долю в исследуемой выборке заняли энергетические компании (включая ПАО «Интер РАО ЕЭС», ПАО «Федеральная гидрогенерирующая компания – РусГидро», ПАО «Федеральная сетевая компания – Россети») с долей 18%, технологические компании и операторы связи (включая МКПАО «ВК», ПАО «Ростелеком», МКПАО «Яндекс») с долей 15%, предприятия добывающей промышленности (включая ПАО «Газпром», ПАО «Новатэк», ПАО «Полюс») с долей 13%, а также предприятия обрабатывающей промышленности (включая ПАО «Горно-металлургическая компания «Норильский никель», ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат», МКПАО «Объединенная Компания «Русал») с долей 13%. Суммарно компании, принадлежащие к перечисленным выше секторам экономики, заняли порядка 59% всей выборки.

С целью количественной оценки уровня развития системы стейкхолдер-менеджмента использованы критерии, характеризующие качество управления взаимодействием с заинтересованными сторонами, а именно идентификация и приоритизация заинтересованных сторон, планирование, реализация и мониторинг взаимодействия с ними, а также выявление существенных тем. На основании данных критериев рассчитаны следующие количественные показатели [57]:

– показатель идентификации заинтересованных сторон (Stakeholder Identification, SI): принимает значение 1 – если в отчете содержится перечень заинтересованных сторон с указанием их целей/интересов/ожиданий/потребностей, 0,5 – если в отчете содержится перечень заинтересованных сторон без указания их целей/интересов/ожиданий/потребностей, 0 – в противном случае;

– показатель приоритизации заинтересованных сторон (Stakeholder Prioritization, SP): принимает значение 1 – если в отчете содержится приоритизация заинтересованных сторон с построением матрицы или карты стейкхолдеров, 0,5 – если в отчете содержится приоритизация заинтересованных сторон без построения матрицы или карты стейкхолдеров, 0 – в противном случае;

– показатель взаимодействия с заинтересованными сторонами (Stakeholder Engagement, SE): 1 – если в отчете содержится перечень методов взаимодействия с использованием двух- и многосторонних проактивных стратегий и коллективных методов принятия решения (на уровне включения, сотрудничества или уполномочивания), а также с применением количественных показателей эффективности взаимодействия, 0,5 – если в отчете содержится перечень методов взаимодействия с использованием двух- и многосторонних проактивных стратегий без коллективных методов принятия решения (на уровне исполнения договора, консультирования или достижения консенсуса) или без количественных показателей эффективности, 0 – в противном случае;

– показатель выявления существенных тем (Stakeholder Materiality Assessment, SMA): 1 – если в отчете содержатся существенные темы в разрезе групп заинтересованных сторон с использованием методов сбора обратной связи, 0,5 – если в отчете содержатся существенные темы, но не в разрезе групп заинтересованных сторон или без использования методов сбора обратной связи, 0 – в противном случае;

– общий показатель стейкхолдер-менеджмента (Stakeholder Management, SM): сумма показателей идентификации заинтересованных сторон, приоритизации заинтересованных сторон, взаимодействия с заинтересованными сторонами и выявления существенных тем, принимает значение от 0 до 4.

Предложенные показатели стейкхолдер-менеджмента могут рассчитываться как внутренними, так и внешними заинтересованными сторонами, в том числе рейтинговыми агентствами на основании контент-анализа публично доступной нефинансовой отчетности.

В качестве же факторных переменных исследования использовались рассмотренные ранее финансовые и нефинансовые показатели, характеризующие потенциальные драйверы и барьеры формирования системы стейкхолдер-менеджмента [13; 59]:

1) размер совета директоров (Board Size, BS), рассчитывается как количество его членов;

2) независимость совета директоров (Board Independence, BI), рассчитывается как доля количества независимых директоров от общего количества директоров, измеряется в процентах;

3) разнообразие совета директоров (Board Diversity, BD), рассчитывается как доля директоров-женщин от общего количества директоров, измеряется в процентах;

4) наличие комитета совета директоров по устойчивому развитию (Sustainability Committee, SC), принимает значение 1 при наличии такого комитета и 0 – в противном случае;

5) размер компании (Firm Size, FS), измеряется как сумма всех ее активов в млрд руб.

6) коэффициент рентабельности активов (Return on Assets, ROA), он же показатель уровня прибыльности компании, рассчитывается как отношение суммы чистой прибыли к сумме активам, измеряется в процентах;

7) коэффициент финансового рычага (Financial Leverage, FL), он же показатель уровня риска (финансовой устойчивости) компании, рассчитывается как отношение суммы активов к сумме собственного капитала;

8) наличие государственного собственности (State Ownership, SO), принимает значение 1 при участии государства в акционерном капитале и 0 – в противном случае;

9) признак цифровой зрелости (Digital Maturity, DM), принимает значение 1 для компаний, деятельность которых связана с областью телекоммуникационных и информационных технологий, а также для компаний из сферы финансов и торговли, функционирующих в форме цифровых платформ и экосистем, и 0 – в противном случае.

Такие показатели, как сумма активов, коэффициент рентабельности активов, а также коэффициент финансового рычага, рассчитывались на основании финансовых отчетов, составленных в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности (далее – МСФО).

В качестве основного исследовательского метода применялся регрессионный анализ: строились и оценивались 5 регрессионных моделей панельных данных, по одной на каждый показатель стейкхолдер-менеджмента. Для всех коэффициентов стейкхолдер-менеджмента применена регрессионная модель панельных данных со случайными эффектами.

Результаты регрессионного анализа факторов формирования системы стейкхолдер-менеджмента представлены в таблице 10. Выявлено, что на формирование системы стейкхолдер-менеджмента наиболее статистически значимое (на уровне значимости 5%) и положительное влияние оказывают такие факторы, как государственное участие в акционерном капитале, наличие комитета по устойчивому развитию, а также масштаб деятельности компании, причем речь идет как об общем показателе стейкхолдер-менеджмента, так и о его отдельных компонентах

(за исключением фактора государственного участия, который не оказывает статистически значимого влияния на уровень развития практик взаимодействия со стейкхолдерами с применением двух- и многосторонних проактивных стратегий, с использованием коллективных методов принятия решения и с определением количественных показателей эффективности, а также за исключением фактора размера компании, который не оказывает статистически значимого влияния на уровень развития практик приоритизации стейкхолдеров).

Таблица 10 – Результаты регрессионного анализа факторов формирования системы управления взаимодействием со стейкхолдерами российских публичных компаний

Факторы	SM	SI	SP	SE	SMA
Intercept	-1,04***	-0,28**	0,00	-0,41***	-0,38***
BS	-0,01	0,01	0,00	-0,01	0,00
BI	0,01***	0,00***	0,00	0,00***	0,00***
BD	0,01***	0,00**	0,00	0,01***	0,00**
SC	0,57***	0,15***	0,07***	0,17***	0,17***
ln(FS)	0,28***	0,08***	0,01	0,11***	0,08***
ROA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
FL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SO	0,60***	0,20**	0,10**	0,15*	0,13**
DM	-0,22	-0,12	0,00	-0,08	-0,02
R2	0,25	0,18	0,04	0,23	0,20
Adjusted R2	0,24	0,17	0,03	0,22	0,19
Chi2	209,23***	129,63***	24,97***	183,87***	158,50***
Примечания 1 Intercept – свободный член в уравнении регрессии. 2 R-squared – коэффициент детерминации. 3 Adjusted R-squared – скорректированный коэффициент детерминации. 4 Chi2 – тестовая статистика в критерии хи-квадрат. 5 Уровни значимости 1%, 5% и 10% обозначаются как ***, ** и *					

Источник: составлено автором по материалам отчетов компаний из приложения В.1.

В частности, государственное участие в акционерном капитале при прочих равных условиях способствует росту общего показателя

стейкхолдер-менеджмента на 0,60 балла, причем в наибольшей степени эффект заметен в контексте практики идентификации и анализа заинтересованных сторон (+0,20 балла). Наличие же комитета по устойчивому развитию при прочих равных условиях способствует росту общего показателя стейкхолдер-менеджмента на 0,57 балла, причем в наибольшей степени эффект заметен в контексте практик взаимодействия со стейкхолдерами с применением двух- и многосторонних проактивных стратегий (+0,17 балла) и выявления существенных тем (+0,17 балла).

Ранее уже отмечалось, что наличие государственного участия может потенциально выступать как в роли барьера, так и в роли драйвера формирования системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами. По результатам регрессионного анализа российских публичных компаний выявлено, что государственное участие в акционерном капитале оказывает преимущественно положительное влияние на формирование и развитие системы стейкхолдер-менеджмента, что может быть связано с тем, что, во-первых, к компаниям с государственным участием при прочих равных условиях предъявляются повышенные требования к реализации экологических, социальных и иных ESG-инициатив и к раскрытию финансовой и нефинансовой информации для различных групп стейкхолдеров, а во-вторых, само государство перенаправляет фокус внимания организации с достижения исключительно финансово-экономических целей на реализацию социальных и иных нефинансовых проектов, включая национальные проекты и программы, которые дополнительно актуализируют вовлечение представителей местных сообществ, общественных организаций и иных групп заинтересованных сторон.

Важная роль комитета по устойчивому развитию в обеспечении системного подхода к развитию системы стейкхолдер-менеджмента связана с тем, что он способствует более активному и сбалансированному учету интересов широкого круга заинтересованных сторон, включая внешних

стейкхолдеров, так как данный орган корпоративного управления играет важную роль в определении стратегии и политики в области стейкхолдер-менеджмента [59]. Также важно отметить, что полученные в рамках регрессионного анализа российских публичных компаний результаты доказывают высокую степень взаимосвязи между управлением устойчивым развитием с одной стороны и управлением взаимодействием с заинтересованными сторонами с другой стороны. Следовательно, российским публичным компаниям, у которых отсутствует специализированный комитет, ответственный за стратегическое управление ESG-вопросами, рекомендуется инициировать создание подобного комитета с целью обеспечения системного подхода к управлению взаимодействием с заинтересованными сторонами и достижения баланса интересов организации и ее внутренних и внешних стейкхолдеров.

Касательно же выявленного влияния размера компании на показатели стейкхолдер-менеджмента, подтверждается тезис о том, что важность формирования и развития системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами (как с точки зрения компании, так и с точки зрения ее стейкхолдеров) определяется в том числе масштабами деятельности бизнеса и его потенциальным воздействием на экологию и общество [59]. С одной стороны, это связано с более высокими ожиданиями отдельных групп заинтересованных сторон и широкой общественности в целом по отношению к более крупным и влиятельным компаниям, а с другой стороны, это связано с большими организационными, технологическими и иными ресурсами, к которым имеют доступ крупные организации.

Влияние на формирование и развитие системы стейкхолдер-менеджмента таких факторов, как количественный состав совета директоров, степень его независимости и разнообразия, прибыльность и финансовая устойчивость, а также уровень цифровой зрелости, по результатам проведенного статистического анализа в целом оказалось несущественным. Так, незначительное влияние размера совета директоров

на уровень зрелости системы стейкхолдер-менеджмента говорит о том, что стратегическое управление взаимодействием с заинтересованными сторонами достаточно эффективно реализуется даже сравнительно небольшим по составу советом директоров.

В контексте роли уровня гендерного разнообразия совета директоров можно констатировать, что потенциал директоров-мужчин и директоров-женщин в российских реалиях в части развития системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами является сопоставимым [59]. Что же касается уровня независимости совета директоров, то можно сделать аналогичный вывод о том, что учет интересов внутренних и особенно внешних групп стейкхолдеров приблизительно в равной степени осуществляется как независимыми директорами, так и неисполнительными и исполнительными членами совета директоров, которые обладают достаточными знаниями и компетенциями как в отношении взаимодействия с широким перечнем первичных и вторичных стейкхолдеров организации.

Незначимость уровня прибыльности в контексте стейкхолдер-менеджмента свидетельствует о том, что финансово-экономическая результативность бизнеса не является определяющим фактором для развития практик взаимодействия с заинтересованными сторонами: многие процессы стейкхолдер-менеджмента, включая идентификацию и приоритизацию заинтересованных сторон, а также, к примеру, взаимодействие на уровне включения, не требует вложения существенных финансовых и инвестиционных ресурсов [59].

Что же касается уровня цифровой зрелости, то его фактическое несущественное влияние на формирование и развитие системы стейкхолдер-менеджмента может быть объяснено тем, что подобные компании, в первую очередь из сферы информационных технологий и телекоммуникаций, по сравнению с представителями иных отраслей

экономики характеризуются меньшим социальным и особенно экологическим воздействием на общество в целом и отдельных стейкхолдеров в частности [58], что в свою очередь приводит к снижению требований и ожиданий со стороны широкой общественности по отношению к бизнесу с высоким уровнем цифровой зрелости.

Вместе с тем, учитывая, с одной стороны, роль управления взаимодействия со стейкхолдерами как ключевого элемента бизнес-модели и источника стоимости в компаниях с высоким уровнем цифровой зрелости, в том числе в цифровых платформах и экосистемах, а с другой стороны, все возрастающий контроль со стороны регуляторов и органов власти за подобными компаниями в условиях цифровизации национальной экономики и стремления к обеспечению цифрового и технологического суверенитета, компаниям с высоким уровнем цифровой зрелости рекомендуется внедрить более проактивный, регулярный и системный подход к управлению взаимодействием с заинтересованными сторонами, в том числе с органами государственной власти.

Резюмируя, на основании проведенного статистического анализа показателей системы стейкхолдер-менеджмента, можно сделать вывод о том, что ключевыми драйверами формирования системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами являются наличие комитета совета директоров по устойчивому развитию, масштаб деятельности компании, а также участие государства в акционерном капитале, что, во-первых, эмпирически обосновывает наличие тесной взаимосвязи между ESG-зрелостью (одним из признаков которой является наличие специализированных комитетов при совете директоров, ответственных за стратегическое управление устойчивым развитием) и зрелостью системы стейкхолдер-менеджмента, и во-вторых, подтверждает необходимость применения системного подхода к управлению взаимодействием с заинтересованными сторонами, включая образование комитета совета

директоров по устойчивому развитию с целью улучшения практик стейкхолдер-менеджмента.

Также важно отметить, что уровень развития системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами определяется отраслевой принадлежностью компании. Наиболее систематическое и проактивное управление взаимодействием с заинтересованными сторонами характерно для секторов экономики с крупным экологическим, социальным и экономическим воздействием, куда в первую очередь входят предприятия из металлургической и химической сферы, а также сферы газо- и электроснабжения.

Учет выявленных факторов обеспечивает бизнесу понимание и управляемость процессов формирования системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами в условиях ESG-трансформации, а также снижает вероятность возникновения стейкхолдерских и иных рисков, связанных с недостаточным вовлечением организации в реализацию экологических, социальных и иных ESG-инициатив, направленных на реализацию интересов широкого круга внутренних и внешних заинтересованных сторон.

## Выводы по главе 2

На основании анализа практик стейкхолдер-менеджмента российских публичных компаний подтверждается высокая степень значимости ESG-трансформации как фактора формирования системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами. По результатам эмпирического анализа выявлено, что для российского рынка характерна высокая доля (78%) публичных компаний первого и второго уровня листинга, раскрывающих информацию о своих стейкхолдерах, при этом приоритетными для российского бизнеса являются такие группы заинтересованных сторон, как менеджеры и сотрудники (99% компаний), акционеры и инвесторы

(96% компаний), клиенты (95% компаний), деловые партнеры (92% компаний), органы власти и регуляторы (92% компаний). Среди российских публичных компаний, раскрывающих информацию о стейкхолдерах, широко распространены практики, связанные с выбором релевантных инструментов взаимодействия для каждой отдельной группы заинтересованных сторон (85% компаний), с анализом интересов и ожиданий стейкхолдеров (77% компаний), а также с проведением опросов заинтересованных сторон с целью выявления существенных для них тем (66% компаний). В меньшей степени развиты практики, связанные с определением и контролем количественных показателей результативности взаимодействия с заинтересованными сторонами (54% компаний), с приоритизацией стейкхолдеров (22% компаний), а также с выявлением существенных тем в разрезе стейкхолдеров (16% компаний).

Систематизированы подходы к оценке системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами, разработана методика анализа зрелости системы управления взаимодействием со стейкхолдерами, предусматривающая начальный, средний и продвинутый уровни зрелости на основании критериев, характеризующих системность стейкхолдер-менеджмента (целеполагание управления взаимодействием со стейкхолдерами, структура управления взаимодействием со стейкхолдерами, раскрытие информации о стейкхолдерах, цифровизация процессов управления взаимодействием со стейкхолдерами), а также его качество (идентификация и приоритизация заинтересованных сторон, планирование, реализация и мониторинг взаимодействия с ними, выявление существенных тем). Данный инструментарий позволяет повысить качество системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами с целью контроля стейкхолдерских рисков, улучшения ESG-профиля, а также роста стоимости бизнеса.

Проведен регрессионный анализ практик стейкхолдер-менеджмента среди российских публичных компаний за период с 2014 г. по 2024 г.,

по результатам которого выявлено, что к числу ключевых драйверов формирования системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами относятся участие государства в акционерном капитале, наличие комитета совета директоров по устойчивому развитию, а также масштаб деятельности компании. Кроме того, уровень развития системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами определяется отраслевой принадлежностью компании. Учет выявленных факторов обеспечивает бизнесу управляемость процессов формирования системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами в условиях ESG-трансформации, а также снижает вероятность возникновения стейкхолдерских и иных рисков.

## Глава 3

# Направления совершенствования системы управления взаимодействием со стейкхолдерами в условиях ESG-трансформации

### 3.1 Инструменты идентификации и приоритизации потенциально конфликтных существенных тем

Одним из наиболее распространенных методов сбора обратной связи при выявлении существенных тем среди российских компаний является анкетирование заинтересованных сторон с помощью опроса. Несмотря на актуальность данного инструмента, особенно в условиях ESG-трансформации, как метода сбора данных для выявления потенциально-конфликтных вопросов, важность которых организацией и ее стейкхолдерами оценивается различным образом, и контроля стейкхолдерских рисков, в стандартах нефинансовой отчетности применение данного инструмента описывается недостаточно систематизировано. В частности, стандарты GRI [197] и AA1000SES [144], с одной стороны, рекомендуют вовлекать заинтересованные стороны в процесс анализа существенных тем, но с другой стороны, не содержат конкретных подходов, алгоритмов или методик анкетирования стейкхолдеров с целью выявления существенных тем. В научной литературе также недостаточно изучены количественные методики оценки существенных тем, причем наиболее остро стоит проблема субъективности таких оценок [176]. В связи с этим представляется целесообразной разработка методики оценки и приоритизации существенных тем посредством проведения опроса в форме анкетирования.

С целью формирования полного и репрезентативного перечня важных для стейкхолдеров вопросов, учета уровня различий в интересах внутренних и внешних групп заинтересованных сторон, а также предотвращения

конфликтов и связанных с ними кризисов, на основании лучших практик российских публичных компаний предлагается методика оценки и приоритизации существенных тем посредством проведения опроса в форме анкетирования, состоящая из следующих этапов:

1) подготовка опроса (определение цели опроса и его целевой аудитории, формирования перечня оцениваемых существенных тем, разработка шкал оценки);

2) проведение опроса (рассылка анкет участникам опроса, отправка напоминающих коммуникаций, мониторинг прохождения);

3) анализ результатов опроса (сбор и обработка ответов респондентов, количественный и качественный анализ, приоритизация и отбор существенных тем).

На этапе подготовки опроса в первую очередь определяется цель опроса – оценка и приоритизация существенных тем для ранжированного перечня заинтересованных сторон (в список могут входить как все группы стейкхолдеров, так и наиболее приоритетные из них), в свою очередь с учетом выбранного круга внутренних и внешних заинтересованных сторон составляется список существенных для них тем.

Затем определяется выборка участвующих в опросе респондентов – представителей различных групп заинтересованных сторон: в обязательном порядке участвуют представители внутренних групп заинтересованных сторон, в том числе топ-менеджеры и члены соответствующей рабочей группы, ответственные за выявление существенных тем, так как именно их оценки, с учетом их профессиональных знаний и компетенций, используются в процессе рассмотрения данных тем с позиции финансовой существенности.

Важным критерием в данном случае является репрезентативность выборки – степень, с которой она отражает характеристики (а именно уровень важности существенных тем) всей целевой (генеральной) совокупности (а именно всех стейкхолдеров соответствующей организации).

Другими словами, долевое соотношение групп заинтересованных сторон в выборке должно соответствовать относительной значимости заинтересованных сторон, определенной на этапе приоритизации стейкхолдеров.

Кроме того, репрезентативность должна соблюдаться не только на уровне выборки в целом, но и на уровне каждой группы заинтересованных сторон в частности: речь идет в том числе об учете географических, социально-демографических и иных факторов, которые потенциально могут оказывать влияние на перечень существенных для представителей соответствующей группы стейкхолдеров тем. Необходимость учета мнения различных по возрасту, региону, потребительскому поведению стейкхолдеров подтверждается, в частности, в нефинансовой отчетности МКПАО «Яндекс» за 2024 год.

В целом, для получения статистически значимых результатов требуется включение в выборку опроса как можно больше числа респондентов, так как в противном случае полученные оценки в отношении существенных тем будут характеризоваться высокой степенью погрешности. Так, по информации, раскрытой в нефинансовой отчетности за 2024 год, участниками онлайн-анкетирования ПАО «Газпром» стало 6 168 представителей 11 групп заинтересованных сторон [57], что является лучшим примером количественной репрезентативности выборки стейкхолдеров-респондентов на российском рынке. Также практика анкетирования широкого круга заинтересованных сторон демонстрируется в ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» (2 370 человек), МКПАО «Лента» (1 650 человек) и ПАО «Мобильные ТелеСистемы» (1 625 человек).

В то же время, на текущий момент среди российских публичных компаний распространена практика анкетирования ограниченного по количественному составу участников. Так, по информации из нефинансовых отчетов за 2024 год, в ПАО «Мосбиржа» в опросе приняло участие всего 26 респондентов, в ПАО «Россети Центр

и Приволжье» – 24 респондента, в ПАО «Россети Центр» и в ПАО «АФК Система» – по 14 респондентов соответственно.

Недостаточность репрезентативности участников опроса может носить не только количественный, но и качественный характер. В данном случае показательным является пример ПАО «Селигдар», в годовом отчете которого (за 2024 год) указано, что 84% среди 106 респондентов-стейкхолдеров являлись сотрудниками компании, 7% – акционерами и инвесторами и только 9% – представителями внешних групп заинтересованных сторон. Как следствие, наивысшие оценки важности получили существенные темы, связанные с уровнем квалификации сотрудников, степенью безопасности и условиями труда и пр. В данном случае и выборка опроса, и перечень существенных тем не отвечают критериям репрезентативности и сбалансированности, так как не отражают в полной мере интересы широкого круга заинтересованных сторон организации [56].

После формирования выборки стейкхолдеров-респондентов определяется критерий оценки, по которому впоследствии каждая существенная тема оценивается количественно и качественно по 5-балльной шкале Лайкерта. Подобная размерность шкалы является оптимальной, так как она обеспечивает необходимую и достаточную попарную дифференцированность, а также интерпретируемость всех оценок, что подтверждается в работе [175]. Оценка существенных тем по 5-балльной шкале осуществляется в том числе в таких российских публичных компаниях, как ПАО «Интер РАО», ПАО «Норникель», ПАО «Полус», ПАО «Распадская», ПАО «Россети», ПАО «ЭЛ5-Энерго» и пр. Так, для критерия важности существенной темы для стейкхолдера данная шкала может быть определена следующим образом:

- 1 балл – «Абсолютно не важна»;
- 2 балла – «Скорее не важна»;
- 3 балла – «Может быть важна»;
- 4 балла – «Скорее важна»;

– 5 баллов – «Абсолютно важна».

По умолчанию в рамках методики предлагается использование такого критерия оценки и приоритизации существенных тем, как важность соответствующих тем для стейкхолдеров (при этом внутренние стейкхолдеры, ответственные за выявление существенных тем, оценивают данные темы в первую очередь с позиции финансовой существенности, в то время как иные группы заинтересованных сторон – с позиции существенности воздействия). В то же время, возможно использование иных, более детализированных критериев, например таких, как масштабность, интенсивность, вероятность, продолжительность и пр.

Следующим этапом, после подготовки опроса, является его непосредственное проведение: осуществляется информирование стейкхолдеров о проведении опроса, с указанием целей и сроков, а также с приложением инструкции по прохождению и формы обратной связи в случае возникновения вопросов или предложений со стороны респондентов. Рассылка анкет опроса, в случае отсутствия какой-либо обратной связи со стороны респондента, при необходимости сопровождается уведомлением с напоминанием о данном опросе. Кроме того, в период проведения опроса необходимо осуществлять мониторинг его прохождения с целью оперативного выявления и исправления ошибок технического и иного характера, а также с целью идентификации тех существенных тем, которые изначально не были включены в анкету опроса, но при этом были предложены как минимум несколькими респондентами – представителями различных групп заинтересованных сторон.

На этапе же анализа результатов опроса осуществляется сбор и обработка ответов респондентов. С целью получения репрезентативных оценок важности существенных как для внутренних, так и для внешних стейкхолдеров, предлагается алгоритм анализа оценок важности существенных тем, включающий следующие стадии:

- 1) расчет средневзвешенных оценок важности существенных тем отдельно для каждой группы заинтересованных сторон;
- 2) расчет средневзвешенных оценок важности существенных тем отдельно по критериям финансовой существенности и существенности воздействия;
- 3) расчет агрегированных средневзвешенных оценок важности существенных тем;
- 4) определение границ существенности, приоритизация и отбор существенных тем;
- 5) выявление и анализ потенциальных существенных тем и связанных с ними возможностей и угроз.

В рамках первой стадии по каждой существенной теме рассчитывается среднее количество баллов важности ( $y$ ) отдельно для каждой категории заинтересованных сторон ( $j$ ) – отдельно для топ-менеджеров, сотрудников, клиентов, партнеров и иных групп стейкхолдеров, в зависимости от перечня стейкхолдеров, вошедших в исследуемую выборку, как показано в формуле (1)

$$y_j = \Sigma x_i w_i, \quad (1)$$

где  $y$  – средняя оценка важности существенной темы;

$j$  – номер категории заинтересованной стороны;

$x$  – оценка важности существенной темы (по умолчанию от 1 до 5 баллов);

$i$  – номер стейкхолдера-респондента;

$w$  – вес значимости стейкхолдера-респондента.

По умолчанию внутри каждой категории заинтересованных сторон вес ( $w$ ) оценки важности ( $x$ ) каждого отдельного стейкхолдера-респондента ( $i$ ) учитывается равнозначно (с равными весами) в соответствии с формулой (2),

так как предполагается, что они имеют сопоставимое значение для организации.

$$w_1 = w_2 = \dots = w_n = \frac{1}{n}, \quad (2)$$

где  $w$  – вес значимости стейкхолдера-респондента;

$n$  – количество стейкхолдеров-респондентов.

В то же время, если в рамках конкретной группы заинтересованных сторон значимость одного или нескольких стейкхолдеров существенно отличается от остальных, то на основании выбранного критерия (например, для корпоративных клиентов – на основании объема выручки) осуществляется взвешивание оценок всех стейкхолдеров-респондентов внутри соответствующей группы заинтересованных сторон, при этом сумма весов по всем стейкхолдерам-респондентам также должна составлять 100%. Необходимость взвешивания оценок от различных по значимости групп заинтересованных сторон обоснована в работах [158; 263].

В рамках второй стадии по каждой существенной теме рассчитывается среднее количество баллов важности как сумма ранее рассчитанных средневзвешенных оценок по каждой группе стейкхолдеров. С учетом того, что перечень заинтересованных сторон по умолчанию должен проходить этап анализа и приоритизации, относительная значимость каждой отдельной группы заинтересованных сторон должна определять их весовое распределение: чем более значимым для компании является группа стейкхолдеров, тем с большим весом должна учитываться ее оценка важности исследуемых существенных тем. В частности, практика взвешивания оценок различных групп заинтересованных сторон отражается в финансовой отчетности ПАО «ММК» за 2024 год [56].

С целью комплексного учета как финансовых, так и нефинансовых аспектов, связанных с той или иной существенной темой, расчет среднего

количества баллов важности по ним производится отдельно по критериям финансовой существенности и существенности воздействия. В первом случае оценивается финансово-экономическое влияние факторов, связанных с существенными темами, на организацию, во втором же случае оценивается экологическое, социальное и экономико-управленческое влияние факторов, связанных с существенными темами, на стейкхолдеров компании.

Для оценки важности существенных тем по критерию финансовой существенности (Financial Materiality, FM) целесообразно учитывать мнение топ-менеджеров, членов совета директоров, а также внутренних экспертов и членов рабочей группы [56], которые принимают непосредственное участие в процессе идентификации и приоритизации существенных тем и обладают достаточными профессиональными знаниями и компетенциями в части того, каким образом связанные с существенными темами ESG-воздействия оказывают влияние на организацию с финансово-экономической точки зрения, в соответствии с формулой (3)

$$FM = \sum y_j w_j, \quad (3)$$

где  $FM$  – оценка важности существенной темы по критерию финансовой существенности;

$y$  – средняя оценка важности существенной темы (по умолчанию от 1 до 5 баллов);

$j$  – номер категории заинтересованной стороны (из числа стейкхолдеров, участвующих в процессе выявления существенных тем);

$w$  – вес значимости категории заинтересованной стороны.

Для оценки важности существенных тем по критерию существенности воздействия (Impact Materiality, IM) целесообразно учитывать мнение иных групп заинтересованных сторон, включая акционеров, сотрудников, клиентов,

партнеров и иных стейкхолдеров [56], интересы которых потенциально могут отличаться от финансово-экономических интересов организации и в большей степени касаться ESG-аспектов деятельности бизнеса, в соответствии с формулой (4)

$$IM = \sum y_j w_j, \quad (4)$$

где  $IM$  – оценка важности существенной темы по критерию существенности воздействия;

$y$  – средняя оценка важности существенной темы (по умолчанию от 1 до 5 баллов);

$j$  – номер категории заинтересованной стороны (из числа стейкхолдеров, не участвующих в процессе выявления существенных тем);

$w$  – вес значимости категории заинтересованной стороны.

В рамках третьей стадии осуществляется расчет агрегированных средневзвешенных оценок важности существенных тем с учетом принципа двойной существенности (Double Materiality, DM) [56]: с целью сбалансированного учета критериев финансовой существенности и существенности воздействия, полученные на предыдущей стадии оценки учитываются равнозначно, как показано в формуле (5)

$$DM = \frac{FM + IM}{2}, \quad (5)$$

где  $DM$  – агрегированная оценка важности существенной темы по принципу двойной существенности;

$FM$  – оценка важности существенной темы по критерию финансовой существенности (по умолчанию от 1 до 5 баллов);

*IM* – оценка важности существенной темы по критерию существенности воздействия (по умолчанию от 1 до 5 баллов).

В рамках четвертой стадии внутренними стейкхолдерами, ответственными за выявление существенных тем (в том числе членами соответствующей рабочей группы) устанавливаются границы существенности отдельно для оценок по критериям финансовой существенности (Boundaries of Financial Materiality, *BFM*) и существенности воздействия (Boundaries of Impact Materiality, *BIM*) [56], а также для агрегированных оценок с учетом принципа двойной существенности (Boundaries of Double Materiality, *BDM*) в соответствии с формулой (6)

$$BDM = \frac{BFM + BIM}{2}, \quad (6)$$

где *BDM* – граница существенности для агрегированной оценки важности существенной темы по принципу двойной существенности;

*BFM* – граница существенности для оценки важности существенной темы по критерию финансовой существенности (по умолчанию от 1 до 5 баллов);

*BIM* – граница существенности для оценки важности существенной темы по критерию существенности воздействия (по умолчанию от 1 до 5 баллов).

Границы существенности могут устанавливаться как в виде фиксированных значений (например, на уровне 3 баллов), так и в виде расчетных значений (например, на уровне медианного значения полученных оценок среди всех существенных тем), причем значения границ для оценок по критериям финансовой существенности и по критериям существенности воздействия могут устанавливаться независимо друг от друга [56]. К примеру, в рамках нефинансовой отчетности за 2024 год в ПАО «Газпром» установлена

единая фиксированная граница существенности на уровне 2,4 баллов (из 3 возможных), в ПАО «Норникель» – 2,5 балла (из 5 возможных), в ПАО «Интер РАО» – 3,8 балла (из 5 возможных), в ПАО «Селигдар» – 5 баллов (из 10 возможных).

С целью разделения тем на существенные и несущественные, в процессе учета границ существенности необходимо учитывать, что в соответствии со стандартом GRI, расхождение оценок важности существенных тем с позиций различных категорий заинтересованных сторон (когда одна группа стейкхолдеров ставит высокую оценку, а вторая – низкую) имеет большее значение, чем сходимость таких оценок (когда обе группы стейкхолдеров ставят сопоставимую, но среднюю оценку). Следовательно, в качестве существенных рекомендуется рассматривать те темы, которые достаточно высоко оцениваются по обоим критериям существенности, либо очень высоко по одному критерию и недостаточно высоко по другому критерию. Для этого предлагается формула, в рамках которой при фиксированной сумме оценок  $FM$  и  $IM$  их агрегированное значение возрастает по мере увеличения разницы между этими оценками. Тема должна быть определена как существенная, если она соответствует условию, указанному в рамках формулы (7)

$$\sqrt{FM^2 + IM^2} \geq \sqrt{BFM^2 + BIM^2}, \quad (7)$$

где  $FM$  – оценка важности существенной темы по критерию финансовой существенности;

$IM$  – оценка важности существенной темы по критерию существенности воздействия;

$BFM$  – граница существенности для оценки важности существенной темы по критерию финансовой существенности;

$BIM$  – граница существенности для оценки важности существенной темы по критерию существенности воздействия.

По результатам применения границ существенности, все темы разделяются на существенные и несущественные, после чего они ранжируются по мере убывания агрегированной оценки важности (DM).

В рамках пятой, финальной, стадии в отношении всех существенных и несущественных тем оценивается степень расхождения оценок, полученных на основании критериев финансовой существенности и существенности воздействия посредством расчета показателя MD (Materiality Divergence), как показано в формуле (8)

$$MD = |FM - IM|, \quad (8)$$

где  $MD$  – показатель расхождения оценок важности существенной темы по критериям финансовой существенности и существенности воздействия (по умолчанию от 1 до 5 баллов);

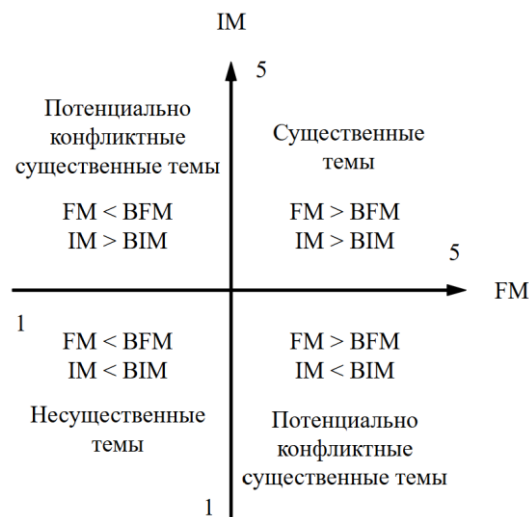
$FM$  – оценка важности существенной темы по критерию финансовой существенности;

$IM$  – оценка важности существенной темы по критерию существенности воздействия.

Важность учета расхождений между оценками, полученными с позиций внутренних стейкхолдеров (по критерию финансовой существенности) и внешних стейкхолдеров (по критерию существенности воздействия) подтверждается в работе [194].

Затем все существенные и несущественные темы ранжируются по мере убывания показателя расхождения оценок важности (MD): наибольшее внимание обращается на темы, по которым наблюдается наибольшее расхождение оценок по критериям финансовой существенности и существенности воздействия. С учетом того, что оценки существенности по критериям финансовой существенности (с позиции организации

и первичных стейкхолдеров) и существенности воздействия (с позиции прочих внутренних и внешних стейкхолдеров) могут значимо различаться и в будущем приводить к возникновению конфликтных и связанных с ними кризисных ситуаций [56], с целью наглядного отображения расхождений в уровне значимости существенных тем предлагается к использованию матрица потенциально конфликтных существенных тем [56], представленная на рисунке 14, где в качестве примера граница BFM и BIM совпадают и составляют 3 балла).



Источник: составлено автором.

Рисунок 14 – Матрица потенциально конфликтных существенных тем

В зависимости от того, к какому квадранту относится та или иная тема, определяется ее категория:

- верхний правый квадрант включает существенные темы;
- верхний левый и нижний правый квадранты включают потенциально конфликтные существенные темы;
- нижний левый квадрант включает несущественные темы.

После чего проводится углубленный анализ потенциально существенных тем, которые в перспективе могут являться для компании

источником как угроз, так и возможностей [56]. Если потенциально существенная тема недооценивается внутренними стейкхолдерами с точки зрения ее финансовой значимости, то формируются стейкхолдерские риски конфликта с внешними заинтересованными сторонами в связи с недостаточным учетом их интересов, который в свою очередь может привести к кризисной для организации ситуации и прямым финансово-экономическим убыткам. Наоборот, повышенное внимание компании к соответствующей теме повысит уровень лояльности и удовлетворенности со стороны, что в свою очередь прямо или косвенно обеспечит в том числе финансово-экономические выгоды.

Наоборот, если потенциально существенная тема переоценивается внутренними стейкхолдерами с точки зрения ее финансовой значимости, то формируются стейкхолдерские риски будущего снижения прибыли и рыночной капитализации в связи с тем, что компания тратит свои финансовые, инвестиционные и иные ресурсы на проекты и направления, которые обладают низкой ценностью для заинтересованных сторон, являющихся в свою очередь важным прямым или косвенным источником доходов для организации [56].

В отношении каждой потенциально конфликтной существенной темы руководству организации рекомендуется провести повторную оценку ее финансовой и нефинансовой значимости с учетом обратной связи со стороны внутренних и внешних заинтересованных сторон [56]. Если же расхождение между оценками по критериям финансовой существенности и существенности воздействия сохранится, то менеджменту компании следует провести коммуникационную кампанию в отношении соответствующих групп стейкхолдеров с целью обоснования позиции организации, основанной на сбалансированном учете как финансово-экономических, так и экологических, социальных и управленческих аспектов соответствующей существенной темы.

Результатом оценки и приоритизации существенных тем является не только ранжированный список важных для стейкхолдеров вопросов экологического, социального, экономико-управленческого и иного характера, но и структурированный перечень потенциально существенных для заинтересованных сторон тем, который является основой для проведения дальнейшего, более углубленного анализа стейкхолдерских рисков и связанных с ними возможностей и угроз (в тех случаях, когда внутри компании важность соответствующих тем недооценивается), а также пересмотра финансово-инвестиционной целесообразности проектов и направлений деятельности (в тех случаях, когда, наоборот, внутри компании важность соответствующих тем переоценивается).

Важно отметить, что выявление существенных тем является циклическим процессом: по результатам мониторинга существенных тем выявляются новые потенциально существенные воздействия и темы, которые впоследствии вместе с уже ранее утвержденными существенными темами проходят уже рассмотренные стадии оценки, приоритизации и переутверждения. Необходимость регулярной актуализации приоритизированного перечня существенных тем объясняется высокой степенью изменчивости внутренней и внешней среды организации [224].

Регулярный процесс идентификации, оценки, приоритизации, утверждения и мониторинга существенных тем обеспечивает сбалансированное удовлетворение организацией интересов широкого перечня ее стейкхолдеров, снижая при этом соответствующие стейкхолдерские риски и угрозы, связанные с неучетом либо недостаточным учетом важных для заинтересованных сторон вопросов экологического, социального, экономико-управленческого и иного характера.

Таким образом, с целью формирования полного и репрезентативного перечня важных для стейкхолдеров вопросов, учета уровня различий в интересах внутренних и внешних групп заинтересованных сторон, а также предотвращения конфликтов и кризисов, на основании анализа лучших

практик российских публичных компаний предлагается методика оценки и приоритизации существенных тем посредством проведения опроса в форме анкетирования с использованием критериев финансовой существенности и существенности воздействия.

В частности, предлагается алгоритм анализа оценок важности существенных тем, включающий следующие стадии:

1) расчет средневзвешенных оценок важности существенных тем отдельно для каждой группы заинтересованных сторон;

2) расчет средневзвешенных оценок важности существенных тем отдельно по критериям финансовой существенности и существенности воздействия;

3) расчет агрегированных средневзвешенных оценок важности существенных тем;

4) определение границ существенности, приоритизация и отбор существенных тем;

5) выявление и анализ потенциальных существенных тем и связанных с ними возможностей и угроз.

С целью наглядного отображения расхождений в уровне значимости существенных тем по критериям финансовой существенности и существенности воздействия предлагается к использованию матрица потенциально конфликтных существенных тем, использование которой в условиях ESG-трансформации позволяет предотвратить возникновение стейкхолдерских рисков, связанных с недостаточным учетом компанией интересов, ожиданий ее заинтересованных сторон.

### **3.2 Стратегии управления взаимодействием с заинтересованными сторонами в кризисных условиях**

Недостаточный учет компанией потребностей, ожиданий и запросов заинтересованных сторон, равно как и применение пассивных

и односторонних стратегией взаимодействия с ними, в том числе с игнорированием обратной связи со стороны стейкхолдеров, увеличивает риски возникновения конфликтов интересов организации, ее заинтересованных сторон и общества в целом. В качестве примеров можно привести невыплату дивидендов акционерам, утечку персональных данных клиентов, массовые сокращения сотрудников, игнорирование предписаний регуляторов, экологические катастрофы на территориях присутствия организации и др.

В свою очередь подобные конфликты, в случае разрастания и эскалации могут приводить к формированию более тяжелых, кризисных ситуаций, оказывающих существенное отрицательное влияние не только на саму компанию, но и на ее стейкхолдеров и отрасль в целом [183], при чем речь может идти как о финансовых, так и о нефинансовых, в том числе репутационных, последствиях для бизнеса. В качестве примеров можно привести массовую продажу акций со стороны акционеров, потребительский бойкот со стороны клиентов, массовую забастовку со стороны покупателей, а также отзыв лицензии и наложение штрафа со стороны регуляторов. Такие группы заинтересованных сторон, как средства массовой информации, профсоюзные и общественные организации, также могут принимать косвенное участие в нарастании кризисной ситуации посредством вовлечения в нее органов власти, а также представителей широкой общественности, в том числе с активным применением социальных сетей и иных цифровых медиаресурсов.

В последние годы частота, продолжительность и сила кризисов заметно возросли, в том числе в условиях цифровизации и глобализации, а также связанным с ними ростом уровня неопределенности и изменчивости внешней среды, что актуализирует применение системного подхода к анализу причин и последствий кризисных ситуаций, а также к применению антикризисных стратегий взаимодействиями со стейкхолдерами, прямо или косвенно испытывающих на себе влияние подобных кризисов.

Кризисы могут выражаться в различных формах в зависимости от их типа и причин возникновения. В качестве примеров кризисных ситуаций можно привести стихийные бедствия, технологические катастрофы, конфронтации и конфликты, управленческие ошибки, экономические преступления и пр. [221]. Что касается типологии кризисов, то они могут делиться на экономические, природные, информационные, человеческие, репутационные и др. [228]. Другими словами, в контексте причин кризисов речь может идти о факторах как внутренней, так и внешней среды организации, которые характеризуются разной степенью контроля и, следовательно, ответственности со стороны компании.

С учетом того, что идентификация и приоритизация наиболее важных групп заинтересованных сторон рассматривается в качестве одного из этапов антикризисного управления [210], реализация стейкхолдер-менеджмента играет важную роль в обеспечении выхода компании из кризиса. Для этого в свою очередь требуется учитывать ряд особенностей взаимодействия с заинтересованными сторонами в условиях формирования и развития кризисов. В частности, в кризисных условиях доверие со стороны стейкхолдеров становится ключевым ресурсом компании. Кроме того, возрастает важность взаимодействия с сотрудниками и средствами массовой информации, а также реализации внутренних и внешних антикризисных коммуникаций [56].

Следовательно, в кризисных условиях в процессе реализации стейкхолдер менеджмента компаниям целесообразно придерживаться следующих рекомендаций:

- в рамках идентификации и анализа заинтересованных сторон ключевыми критериями должны быть уровень доверия стейкхолдеров, а также степень воспринимаемой стейкхолдерами ответственности компании за кризисную ситуацию;
- в рамках приоритизации заинтересованных сторон среди внешних групп заинтересованных сторон необходимо при прочих равных условиях

приоритизировать средства массовой информации, а среди внутренних групп заинтересованных сторон – сотрудников компании;

– в рамках планирования и реализации взаимодействия с заинтересованными сторонами действия и коммуникации компании должны отвечать критериям своевременности, релевантности и согласованности.

Предложенные рекомендации в целом являются универсальными. В то же время, выбор конкретных стратегий взаимодействия с заинтересованными сторонами должен зависеть от конфигурации конкретной кризисной ситуации, а также самой компании.

С целью разработки алгоритма выбора наиболее релевантных антикризисных стратегий взаимодействия с заинтересованными сторонами с учетом параметров кризисной ситуации и самой компании, проведен анализ подобных антикризисных практик российского бизнеса. Для этого в качестве эмпирической базы использованы корпоративные сайты, нефинансовые отчеты, а также материалы в средствах массовой информации. Описание кризисных ситуаций (в том числе их участников и особенностей), а также реализованных стратегий взаимодействия со стейкхолдерами и их результатов содержится в таблице Г.1.

Одним из ключевых критериев выбора стратегий взаимодействия с заинтересованными сторонами должна быть степень ответственности компании за кризисную ситуацию [167].

Так, в апреле 2024 года в Санкт-Петербурге произошел наезд умного трамвая с программным обеспечением (далее – ПО) компании «Cognitive Technologies» на пешеходов. Оперативно, в день инцидента, президент группы компаний выступила перед СМИ с заявлением о том, что в момент наезда трамвая на пешеходов ПО компании было деактивировано. В результате, компания успешно защитила свою деловую репутацию и сохранила доверие со стороны заказчиков и инвесторов. В данном случае компания не несла ответственность за инцидент, и, для того чтобы избежать потенциальных вопросов со стороны общественности и проверок со стороны

регуляторов, проактивно и оперативно опровергла свою причастность к случившемуся, другими словами, применила стратегию опровержения.

Похожий инцидент коснулся компании «Инмарко», бывший сотрудник которой в 2020 году опубликовал публикацию в социальных сетях с жалобами на тяжелые условия труда, задержки заработной платы, а также нарушения санитарных норм. Реакция компании также последовала незамедлительно: в течение суток было опубликовано заявление директора фабрики, в котором упоминались многократные нарушения техник безопасности со стороны бывшего сотрудника, а также применявшиеся к нему дисциплинарные меры. Кроме того, компанией было направлено обращение в полицию с обвинениями в адрес бывшего сотрудника о распространении ложных сведений. В результате, компания успешно защитила свою деловую репутацию и сохранила доверие со стороны покупателей и сотрудников, предотвратила надзорные проверки и штрафы, а также снизила объем негативной информации со стороны пользователей социальных сетей. В данном случае в ответ на обвинение со стороны бывшего сотрудника компанией были успешно применены такие стратегии, как опровержение вины и встречное обвинение.

На примере компаний «Cognitive Technologies» и «Инмарко» можно говорить о том, что в случае, если кризисная ситуация произошла не по вине компании, в рамках антикризисных мер реагирования рекомендуются применять стратегию опровержения ответственности, а также, в случае клеветы со стороны заинтересованной стороны – стратегию встречного обвинения. Также важно действовать оперативно и проактивно, чтобы превентивно предотвратить негативную реакцию (в виде вопросов, подозрений, обвинений и проверок) со стороны заинтересованных сторон, в первую очередь средств массовой информации и регулирующих органов.

Примером же компании, которая напрямую несет ответственность за кризисную ситуацию, является «Норильско-Таймырская энергетическая компания» (далее – «НТЭК»), по вине которой 29 мая 2020 года произошел

пожар и розлив более 21 тыс. тонн дизельного топлива с последующим загрязнением почв и водоемов. В отличие от примеров с компаниями «Cognitive Technologies» и «Инмарко», в данном случае официальное заявление компании (на корпоративном сайте) было опубликовано с запозданием – только спустя 2 дня после инцидента. Более того, в своем заявлении компания подтвердила сам факт инцидента, но не признала ответственность и вину, а также не проинформировала о последствиях для коренных малочисленных народов Севера (далее – КМНС) и иных групп заинтересованных сторон. Как следствие, представители местных сообществ, а также широкой общественности в целом начали обращаться к альтернативным, преимущественно неофициальным, информационным источникам, в которых содержалась в том числе информация негативного характера с обвинениями в адрес компании как в самом инциденте, так и в сокрытии информации о нем. Впоследствии, против генерального директора компании было возбуждено уголовное дело, а самой компании был назначен рекордный для российского рынка штраф в размере 146 млрд руб. Можно говорить о том, что выбор компанией стратегии замалчивания кризиса и его последствий привел к снижению доверия со стороны инвесторов, местных сообществ и широкой общественности.

На примере «Норильско-Таймырской энергетической компании» можно говорить о том, что в случае, если кризисная ситуация произошла по вине компании, в рамках антикризисных мер реагирования не рекомендуются применять стратегию замалчивания или отрицания кризисной ситуации и ее последствий, так как с учетом высокой степени информационной прозрачности, в том числе благодаря цифровизации, информация о кризисе неминуемо становится публичной – либо через официальные каналы, либо через неформальные каналы, которые не находятся в зоне контроля компании. Наоборот, по мере подтверждения инцидента и его последствий, рекомендуется оперативно и полно уведомлять об этом стейкхолдеров, в первую очередь представителей наиболее

пострадавших в результате инцидента групп заинтересованных сторон, которыми в случае компании «НТЭК» являются коренные малочисленные народы Севера. Кроме того, рекомендуется применять не только стратегию признания ответственности, но и стратегии извинения перед стейкхолдерами и возмещения причиненного им ущерба. Впоследствии компанией «НТЭК» эти стратегии были успешно реализованы: было заключено сотрудничество с Росприроднадзором и Российской академией наук с целью выявления экологических последствий утечки, была проведена специальная географическая экспедиция с целью оценки социально-экономических последствий инцидента, было заключено пятилетнее соглашение с ассоциациями, представляющими интересы более 90% КМНС, включавшее меры финансовой и нефинансовой поддержки. Еще позже в группе компаний «Норникель» были учреждены Комитет по рискам и Департамент экологии, а также впервые была сформирована общекорпоративная экологическая политика – в данном случае речь идет о мерах, принимаемых компанией с целью предотвращения повторного возникновения аналогичных кризисных ситуаций в будущем.

По сравнению с «Норильско-Таймырской энергетической компанией», со стороны которой были реализованы стратегии консультирования и сотрудничества, компанией «Мечел-Кокс», входящей в группу компаний «Мечел», был применен иной подход: в 2025 году против компании был подан иск со стороны поставщика угля «Воркутауголь» о взыскании задолженности по контракту, которая сформировалась из-за нарушения графика платежей со стороны компании «Мечел-Кокс». Вместо внесудебного урегулирования посредством проведения переговоров и консультаций с целью заключения мирового соглашения, компанией была выбрана стратегия игнорирования, результатом которой стало судебное разбирательство, завершившееся в пользу истца: на «Мечел-Кокс» был наложен штраф в размере суммы долга, неустойки и судебных расходов. Таким образом, применение пассивной стратегии бездействия привело как к финансовым издержкам, которые

превысили изначальную сумму долга), так и нефинансовым потерям в виде снижения доверия со стороны поставщика. Данный пример дополнительно подтверждает необходимость применения проактивных стратегий взаимодействия (в форме консультирования, сотрудничества, заключения соглашений) в условиях, когда кризисная ситуация произошла по вине компании.

Помимо степени ответственности за кризисную ситуацию, при выборе антикризисных стратегий взаимодействия с заинтересованными сторонами необходимо учитывать также перечень основных вовлеченных в кризис групп стейкхолдеров.

Так, примером корпоративного-управленческого кризиса с участием зарубежных миноритарных акционеров является подача в 2024 году коллективного иска миноритариев иностранного юридического лица «Yandex N.V.» в сторону собственников российского юридического лица МКПАО «Яндекс», из-за введенных ограничений на обмен акций, купленных за рубежом. Ранее российское подразделение компании публично (в рамках пресс-релиза) проинформировало акционеров об условиях выкупа и обмена ценных бумаг нидерландской «Yandex N.V.» на акции российского МКПАО «Яндекс», а позже ответило отказом на запросы миноритариев о выкупе и обмене для акций, учет которых ведется в зарубежных депозитариях. В итоге, судом было принято решение об отказе в удовлетворении иска, что в том числе определяется соответствующими геополитическими условиями – беспрецедентным санкционным давлением, включающим ограничения на участие иностранных (преимущественно американских и европейских) инвесторов. В подобных условиях для российских компаний снижается роль зарубежных инвесторов, в том числе миноритарных. И несмотря на то, что доверие к компании «Яндекс» со стороны иностранных акционеров в конечном итоге снизилось, это не оказывает существенного влияния на финансовое и нефинансовое состояние компании, так как низкое доверие со стороны зарубежных

инвесторов в текущих геополитических условиях является общенациональной проблемой, которая касается представителей всего российского бизнеса в целом, а не только компании «Яндекс». Таким образом, на примере компании «Яндекс» можно сформулировать следующий вывод: если в качестве основной стороны конфликтной и потенциально кризисной ситуации выступает зарубежный инвестор из недружественной страны, то, в условиях ухода таких инвесторов из страны, компании целесообразно применять базовые (пассивные, односторонние) стратегии взаимодействия, преимущественно на уровне мониторинга и информирования.

Если в современных геополитических условиях зарубежные инвесторы из недружественных стран теряют влияние на российские компании, то значимость органов государственных органов власти, включая регуляторов, наоборот, только возрастает.

Так, в 2021 году в Санкт-Петербурге произошел наезд пользователей электросамокатов сервиса кикшеринга компании «Whoosh» на пешеходов, в результате чего по инициативе органов государственной власти были возбуждены уголовные дела против водителей электросамокатов, в офисе компании был проведен обыск, а работа сервиса в регионе была приостановлена. В данном случае со стороны компании не были в достаточной степени учтены интересы регуляторов и иных государственных органов власти, связанные с обеспечением безопасности дорожно-транспортного движения, что привело к приостановке операционной деятельности и, следовательно, к прямым финансовым убыткам. С целью возобновления работы сервиса, компания предприняла следующие антикризисные действия: в тот же день опубликовала заявление на сайте и в социальных сетях о приостановке работы сервиса в Санкт-Петербурге, признала свою ответственность за обеспечение безопасности для всех участников движения, а впоследствии – заключила соглашение с Администрацией Санкт-Петербурга, подразумевающее снижение максимальной скорости электросамокатов в зависимости от местоположения, запрет использования

электросамокатов несовершеннолетними лицами, в состоянии алкогольного опьянения, а также двумя и более лицами, а также проинформировала пользователей внутри мобильного приложения о введенных ограничениях и правилах использования электросамокатов. В конечном итоге, работа сервиса была полностью восстановлена, были предотвращены повторные надзорные проверки и штрафы, а также был снижен объем негативной обратной связи со стороны пешеходов, автомобилистов и иных участников дорожного движения в социальных сетях и средствах массовой информации. В данном случае наглядно демонстрируется, с одной стороны, как неучет интересов органов государственной власти приводит к остановке операционной деятельности и прямым финансовым убыткам, а с другой стороны, как применение стратегий сотрудничества и заключения соглашения способствует разрешению конфликтной ситуации.

Еще одним примером кризисной ситуации с активным участием в ней органов государственной власти является компания «МТС», в отношении которой в 2025 году был подан иск со стороны Федеральной антимонопольной службы (далее – ФАС) с требованием о наложении на компанию штрафа в размере 3 млрд руб. за необоснованное повышение тарифов для более чем 30 млн абонентов. В данном случае со стороны компании были применены стратегии консультирования, сотрудничества и заключения сделок: по результатам переговоров с регулятором было заключено мировое соглашение, которое предусматривало снижение размера штрафа до 664 млн руб. при условии инвестирования компанией 2,4 млрд руб. в создание инфраструктуры мобильной связи на территории малых населенных пунктов с численностью до 1 тыс. человек в рамках программы устранения цифрового неравенства, а также при условии улучшения тарифов для абонентов. Благодаря принятым антикризисным мерам, компании «МТС» удалось не толькократно снизить размер штрафа, но и расширить сотрудничество с государством в рамках реализации социально-экономических и цифровых национальных проектов,

что в свою очередь создает возможности для увеличения географического присутствия компании и роста ее абонентской базы, другими словами, становится своего рода сильным конкурентным преимуществом. Таким образом, на примере компаний «Whoosh» и «МТС» можно говорить о том, что в случае активного участия органов государственной власти (в лице регуляторов и правительств) в конфликтной ситуации компаниям рекомендуется применять активные и многосторонние стратегии взаимодействия с ними, включая консультирование, сотрудничество и заключение соглашения.

В дополнение к степени ответственности компании за кризисную ситуацию, а также к перечню основных стейкхолдеров-участников, при выборе антикризисных стратегий взаимодействия с заинтересованными сторонами необходимо учитывать также такой критерий, как масштаб кризисной ситуации: чем более масштабными являются кризис и связанные с ними последствия для компании и ее стейкхолдеров, тем более оперативным и проактивным должна быть антикризисная реакция компании, в то время как стратегии реагирования должны носить преимущественно двух- и многосторонний характер (в рамках консультирования, сотрудничества, заключения сделок, включения и пр.). Кроме того, именно на основании масштаба кризисной ситуации должна осуществляться идентификация и приоритизация заинтересованных сторон, в наибольшей степени пострадавших от последствий соответствующего кризиса. Также необходимо учитывать, что с ростом масштабности кризиса (по мере его перехода из категории локального в категорию регионального либо федерального) меняется также уровень органов государственной власти, вовлеченных в кризисную ситуацию. В частности, если масштаб кризиса выходит на федеральный уровень, то компании необходимо выстраивать тесное взаимодействие не только с муниципальными и региональными, но и федеральными органами государственной власти.

Так, описанный ранее инцидент с разливом более 21 тыс. тонн дизельного топлива по вине «Норильско-Таймырской энергетической компании» действительно является масштабным, так как в связи с ним, в частности, был введен режим чрезвычайной ситуации федерального масштаба. При этом, помимо количественного фактора (объемов разлива и пострадавших от него территорий) важно учитывать также качественный фактор: разлив нефтепродуктов оказал существенное экологическое, социальное и экономическое влияние на большое количество коренных малочисленных народов Севера. Несмотря на масштабность экологической катастрофы, «Норильско-Таймырская энергетическая компания» не обеспечила своевременного и полного информирования местных сообществ и общественности в целом о последствиях инцидента, что, как уже отмечалось ранее, привело к снижению доверия к компании со стороны данных групп заинтересованных сторон. В то же время, компания по закрытым каналам оперативно проинформировала федеральные органы государственной власти, в том числе в лице Министерства по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий (далее – МЧС), о факте разлива нефтепродуктов, что помогло не только в ликвидации последствий утечки, но и в предотвращении ужесточения санкций (в виде штрафов и проверок) со стороны регуляторов и иных государственных органов. Также впоследствии компания применяла стратегии взаимодействия на уровне консультирования, включения и сотрудничества в отношении представителей КМНС.

Наоборот, примером кризиса локального характера является загрязнение в 2017 году реки Таас-Юрх в Якутии при строительстве компанией «Роснефтегаз» (далее – «РНГ») водозаборного сооружения, которое коснулось жителей одноименного села с численностью населения менее 500 человек. В первое время после инцидента компания выбрала стратегию замалчивания (причин и последствий загрязнения), впоследствии,

уже после проведения проверок и обращения к компании министра охраны природы Якутии, последовало официальное заявление генерального директора компании в средствах массовой информации с обещанием принятия мер по устранению выявленных нарушений, а также по их дальнейшему недопущению. В конечном итоге, по запросу надзорных органов компании был начислен лишь административный штраф, в то время как других финансово-экономических последствий для компании не последовало. Таким образом, пример компании «РНГ» наглядно демонстрирует, что в условиях кризисной ситуации локального характера компаниями могут применяться более пассивные и односторонние стратегии взаимодействия (на уровне мониторинга), в то время информирование и взаимодействие в целом должно быть направлено в первую очередь на соответствующие масштабу кризиса органы государственной власти. В то же время, компании «Роснефтегаз» стоило более активно взаимодействовать с жителями пострадавшего от загрязнения села, чтобы восстановить доверие с их стороны, особенно при условии наличия планов на расширение операционной деятельности в данном регионе, которое может требовать согласия со стороны местных сообществ.

Оценивая масштабность инцидента, бизнесу необходимо учитывать не только объективные факторы, связанные в первую очередь с реальными последствиями кризисной ситуации, но и факторы субъективного характера, связанные с восприятием последствий кризиса заинтересованными сторонами. Одним из показателей, на основании которых бизнес можно определить уровень внимания, заинтересованности и удовлетворенности стейкхолдеров по отношению к кризисной ситуации, является упоминаемость в средствах массовой информации и социальных сетях, которая может быть оценена при помощи специализированных информационных систем автоматизированного мониторинга и анализа медиаресурсов, в том числе в режиме реального времени. В частности, масштабность кризиса определяется категорией СМИ, которые освещают соответствующую кризисную ситуацию: если о ней упоминают федеральные средства массовой

информации, то для компании это должно быть сигналом о том, инцидент рассматривается как масштабный и значимый не только узкими группами заинтересованных сторон, напрямую включенными в операционную деятельность бизнеса, но и широкой общественностью в целом, а также органами государственной власти. В таком случае компанией также должны применяться проактивные стратегии взаимодействия на уровне консультирования, включения, сотрудничества, в том числе с органами государственной власти того уровня, который соответствует масштабу кризиса и его последствий, а также охвату его освещения в медиaprостранстве.

Помимо инцидента «Норильско-Таймырской энергетической компании» с разливом нефтепродуктов, который освещался всеми крупнейшими федеральными средствами массовой информации, можно в качестве примера привести протест жителей Абзелиловского района Башкирии против разработки «Русской медной компанией» (далее – «РМК») территорий хутора Салават-совхоз в 2020 году. В первое время компания придерживалась стратегии игнорирования и отказывалась от проведения переговоров с протестующими. Впоследствии инцидент начал освещаться не только местными и региональными, но и федеральными СМИ, в конфликт включились представители федеральных органов государственной власти: депутат Государственной думы направил публичный запрос на проведение проверки в Генпрокуратуру, Росприроднадзор и Минэкологии Республики Башкортостан, после чего глава администрации Абзелиловского района также публично обратился к руководству «РМК» с требованием о прекращении геологоразведки на соответствующей территории. Несмотря на то, что сам инцидент и его последствия носили главным образом локальный характер, кризис стал широко освещаться федеральными СМИ, после чего в конфликт включились представители федеральных органов государственной власти. С учетом этого, компания опубликовала заявление о невозможности продолжения строительных работ

по геологоразведке, тем самым частично восстановив доверие местных жителей. В то же время, в результате вовлечения в конфликт представителей федеральных органов государственной власти, компания столкнулась с надзорными проверками, которых можно было избежать, применив стратегии мониторинга (с целью контроля масштаба освещения инцидента в СМИ и социальных сетях), а также, по мере выхода кризисной ситуации на федеральный уровень, стратегии консультирования, сотрудничества и заключения соглашения (с протестующими местными жителями, правозащитными организациями и пр.).

Еще одним показательным примером кризисной ситуации, широко освещавшейся в федеральных средствах массовой информации, является массовый (до 10 тыс. человек) протест местных жителей и экологических активистов в 2020 году против разработки «Башкирской содовой компанией» (далее – «БСК») заповедных известковых гор Куштау. Несмотря на то, что конфликт компании, первоначально местного и регионального характера, вышел на федеральный уровень и начал освещаться крупнейшими средствами массовой информации, компания не только продолжала замалчивать конфликт, но и привлекала сотрудников частных охранных предприятий для разгона участников протеста. Только после того, как к «БСК» с требованием о приостановке разработки обратились местные и региональные органы власти, компания выполнила требования протестующих и остановила работы на территории заповедных известковых гор Куштау. Несмотря на это, из-за широкого общественного резонанса в федеральных СМИ и социальных сетях, на компанию обратил внимание Президент Российской Федерации Владимир Владимирович Путин, поручивший Генпрокуратуре провести проверку законности проведенного ранее сокращения доли государства в компании. В конечном итоге, более 95% акций компании, принадлежащих частным собственникам, было изъято в пользу государства. Данный пример наглядно демонстрирует, как игнорирование компанией экологических, социальных

и культурно-исторических интересов заинтересованных сторон (в данном случае – местных жителей) становится информационным событием федерального масштаба и, как следствие, приводит к существенным финансово-экономическим и юридическим последствиям. Во избежание подобных негативных последствий, «Башкирской содовой компании» следовало осуществлять мониторинг и анализ упоминаний о компании и протестах в СМИ и социальных сетях и, не дожидаясь выхода кризиса на федеральный уровень, начать переговорный и консультационный процесс с местными жителями.

Помимо того, что масштабность кризиса определяется реальными последствиями инцидента и уровнем освещения в информационном пространстве, она также зависит от масштабов самой компании. В данном случае речь может идти как о географическом присутствии бизнеса, так и о размере его активов, объеме выручки, прибыли и рыночной капитализации. Так, «Норникель», в который входит «НТЭК», является крупнейшим в стране предприятием цветной металлургии по объемам добычи, а «МТС» является крупнейшим телеком-оператором по количеству абонентов – все это, при прочих равных условиях, увеличивает потенциальные последствия кризисной ситуации с вовлечением данных компаний, а также привлекает внимание крупнейших федеральных медиаресурсов.

Помимо масштабов деятельности, при выборе антикризисных стратегий взаимодействия компании целесообразно учитывать также иные существенные особенности бизнеса, оказывающие влияние на формирование и развития системы стейкхолдер-менеджмента в целом, а именно: уровень ESG-развития, наличие государственного участия, отраслевую принадлежность, а также уровень цифрового зрелости.

Касательно уровня ESG-зрелости, в рамках урегулирования конфликтных и связанных с ними кризисных ситуаций компании следует руководствоваться не только ситуационными факторами, но и своей стратегией устойчивого развития, корпоративной культурой, ценностями,

миссией и пр. В частности, если компания транслирует такие ценности, как открытость, честность, ответственность и доверие, то ей следует на деле доказывать приверженность им в рамках реализуемых антикризисных мер. Положительным примером в данном случае является компания «Вкусвилл»: в 2015 году ей поступила жалоба покупателя-блогера на найденного в продукции компании таракана, включая требование денежной компенсации от компании за неразглашение. Компания оперативно публично призналась в инциденте и принесла извинения в социальных сетях и СМИ, пригласила покупателя на производство компании, провела внутреннее расследование, по результатам которого прекратила сотрудничество с поставщиком некачественной продукции, провела аудит остальных поставщиков, ужесточила стандарты сотрудничества с партнерами, и, в конечном итоге, проинформировала в СМИ и социальных сетях потребителей о принятых компанией мерах. В результате оперативно предпринятых стратегий информирования и вовлечения, соответствующих имиджу социально-ответственной, честной и открытой компании, «Вкусвилл» не только обеспечил укрепление доверия и повышение лояльности со стороны потребителей, но и добился роста узнаваемости бренда. Данный пример наглядно демонстрирует, как кризисная и изначальная негативная ситуация, благодаря правильно подобранному выбору антикризисных стратегий взаимодействия со стейкхолдерами, из угрозы трансформировалась в рыночную возможность.

Также при выборе антикризисных стратегий взаимодействия бизнесу необходимо учитывать наличие и уровень государственного участия в капитале компании. Так, в условиях кибератаки на авиакомпанию «Аэрофлот» в 2025 году, которая привела к задержке и отмене более 100 рейсов по всей стране, в первый день компания на корпоративном сайте сообщила о техническом сбое без указания причин, затем – факт хакерской атаки был признан Генпрокуратурой, и только после этого позднее – компания начала информировать клиентов, партнеров и широкую общественность

о последствиях кибератаки и предпринимаемых мерах через PR-службу без предоставления комментариев в СМИ. В частности, была запущена горячая линия, был разрешен бесплатный возврат либо обмен билетов. Кроме того, в координации с Минтрансом и Росавиацией была осуществлена пересадка пассажиров на рейсы дочерних авиакомпаний. Все это позволило компании оперативно восстановить операционную деятельность и сохранить доверие со стороны пассажиров и партнеров. На основании позитивного опыта «Аэрофлота», как компании с государственным участием, можно сделать вывод о том, подобным государственным предприятиям целесообразно, во-первых, учитывать государственные интересы (в том числе в области национальной безопасности), что в частности достигается посредством частичного закрытия информации и использования контролируемых, преимущественно односторонних, каналов коммуникации, и во-вторых, активно взаимодействовать с соответствующими органами государственной власти в формате консультирования, включения, сотрудничества и уполномочивания.

Помимо масштаба деятельности, уровня ESG-развития и наличия государственного участия, при выборе антикризисных стратегий взаимодействия компании необходимо учитывать также свою отраслевую принадлежность. Речь идет не только о том, что ряд секторов экономики по умолчанию относится к категории вредных производств (примерами являются «Норникель» и «РМК» как металлургические компании, а также «БСК» как предприятие химической промышленности) и возможные операционные инциденты при прочих равных условиях приводят к более масштабным, по сравнению с иными отраслями, последствиям, но и о том, что компании из ряда отраслей имеют статус системно-значимых, что, как и в случае с наличием государственного участия, приводит к тому, что бизнес, в том числе в кризисных условиях, должен руководствоваться в том числе национальными интересами, в первую очередь в области безопасности. Так, против компании «ТГК-2» в 2016 году был подан иск

миноритарного акционера против экс-сенатора и мажоритарного акционера компании, владеющего контрольным пакетом акций, с обвинением в краже бюджета компании, что впоследствии привело к возбуждению уголовного дела. На протяжении нескольких лет компанией замалчивались и игнорировались риски, связанные с сохранением владения контрольного пакета акций зарубежным собственником, обвиняемым в хищении корпоративных денежных средств. Спустя несколько лет, в 2023 году уже Генпрокуратурой был подан иск об изъятии 83% акций компании. Иск был удовлетворен: сначала активы были переданы в пользу государства, а затем – в пользу дочерней организации «Газпрома», который также является компанией с государственным участием. В качестве обоснования приводились выявленные со стороны Федеральной службы безопасности (далее – ФСБ) риски банкротства компании (из-за наращивания кредиторской задолженности) и, в конечном итоге, нарушения энергетической безопасности страны. Таким образом, изначально локальный конфликт с миноритарным акционером привлек внимание со стороны государственных органов, последующие действия которых в отношении компании определялись преимущественно вопросами национальной, в данном случае энергетической, безопасности. Следовательно, компаниям из системно-значимых отраслей экономики (в том числе энергетической, транспортной и финансовой) в процессе антикризисного регулирования рекомендуется учитывать интересы регуляторов и иных органов государственной власти, в первую очередь в области национальной безопасности.

Еще один фактор, который должен учитываться компанией при выборе антикризисных стратегий взаимодействия, связан с уровнем цифровой зрелости компании. Компаниям с высоким уровнем цифровой зрелости, включая цифровые платформы и экосистемы, в рамках антикризисных коммуникаций целесообразно помимо всего прочего информировать клиентов, партнеров и иных стейкхолдеров о реализуемых и планируемых мерах, направленных на обеспечение информационной и технической

безопасности, особенно в условиях кибератак, утечек данных и иных цифровых инцидентов. Так, в условиях кибератаки на компанию «Винлаб» в 2025 году, которая привела к приостановке работы интернет-магазина и более 2,1 тыс. физических торговых точек компании по всей стране, компания публично (на корпоративном сайте и в СМИ) заявила о выводах и принятых мерах модернизации систем информационной безопасности, что позволило не только оперативно восстановить работу сервисов компании, но и восстановить доверие инвесторов, клиентов и иных групп заинтересованных сторон.

Кроме того, компаниям с высоким уровнем цифрового развития, бизнес-модель которых строится именно на обеспечении взаимодействия различных групп частных участников (включая покупателей, продавцов и посредников), в процессе урегулирования конфликтных и связанных с ними кризисных ситуаций также рекомендуется применять проактивные и многосторонние стратегии взаимодействия, в том числе в форме консультирования, включения, сотрудничества и заключения сделок, что наглядно подтверждается примером с маркетплейсом «Wildberries»: в 2023 году произошла масштабная забастовка сотрудников пунктов выдачи заказов (далее – ПВЗ), которая привела к приостановке работы части ПВЗ из-за введения штрафов для сотрудников за возврат покупателями подмененных или бракованных товаров. Изначально компания не проводила переговоры и консультации с участниками забастовки: наоборот, пресс-служба компании опровергла факт забастовок, закрытия магазинов и наличия жалоб, а позже – приостановила сотрудничество с партнерами участниками забастовки. После того, как в конфликт вышел на федеральный уровень и в него включились депутаты Государственной думы, при их посредничестве и посредничестве организации малого и среднего предпринимательства (далее – МСП) «Опора России» была проведена встреча топ-менеджеров «Wildberries» и «Опоры России» с инициативной группой владельцев ПВЗ. В результате была создана

согласительная комиссия по разрешению вопросов между маркетплейсами и партнерами ПВЗ (с участием представителей компании, ее партнеров, а также органов власти). В качестве шага навстречу участникам платформы, компания отменила штрафы для сотрудников ПВЗ, а также восстановила сотрудничества с партнерами – участниками забастовок. Примечательно, что в данном случае интересы участников маркетплейса обеспечивались в первую очередь не самой компанией – оператором платформы, а внешними заинтересованными сторонами – органами власти и бизнес-объединениями. В дальнейшем «Wildberries» и индустрия маркетплейсов в целом начали испытывать на себе ужесточение государственного регулирования, в том числе в области защиты прав участников платформ.

На основании проведенного анализа антикризисных практик взаимодействия российского бизнеса со своими заинтересованными сторонами, предлагается алгоритм выбора стратегией взаимодействия со стейкхолдерами в кризисных условиях, представленный на рисунке 15.

На начальном этапе осуществляется диагностика кризисной ситуации и ее влияния как на саму компанию, так и на ее заинтересованные стороны. В частности, идентифицируется тип кризиса, выявляются наиболее подверженные последствиям кризиса группы стейкхолдеров, осуществляется количественная и качественная оценка нанесенного ущерба. На данном этапе рекомендуется активно применять инструменты сбора обратной связи со стороны наиболее пострадавших и влиятельных групп заинтересованных сторон, необходимые для лучшего понимания нефинансовых, в том числе социальных, последствий соответствующего кризиса.

На втором этапе определяются основные параметры кризисной ситуации и самой компании, которые должны учитываться при выборе антикризисных стратегий взаимодействия с заинтересованными сторонами. Так, оценивается масштаб кризиса и его освещения в средствах массовой информации, степень ответственности компании за кризис и его последствия и факт участия в кризисе органов власти, а также зарубежных инвесторов

из недружественных стран. Кроме того, определяется масштаб деятельности компании (как с финансовой, так и с нефинансовой точки зрения), оценивается уровень ее ESG-зрелости, анализируется степень участия государства в капитале компании, учитывается отраслевая принадлежность компании (включая вхождение отрасли компании в число вредных или системно значимых), а также диагностируется уровень ее цифровой зрелости.



Источник: составлено автором.

Рисунок 15 – Алгоритм выбора стратегией взаимодействия со стейкхолдерами в кризисных условиях

На третьем этапе проводится идентификация, анализ и приоритизация стейкхолдеров компании. В частности, анализируются их текущие ожидания и цели, уровень доверия к компании, а также потенциальные действия в сложившихся кризисных условиях. Затем определяются приоритетные для антикризисного взаимодействия группы заинтересованных сторон с учетом полученного ущерба с одной стороны и силы влияния на компанию с другой стороны, причем необходимо учитывать как прямое, так и косвенное

влияние – с использованием средств массовой информации и вовлечением иных групп стейкхолдеров, включая органы власти и регуляторов.

На четвертом этапе непосредственно осуществляется выбор и реализация антикризисных инструментов взаимодействия с заинтересованными сторонами с учетом конфигурации кризисной ситуации, компании и ее стейкхолдерской сети. Перечень критериев выбора антикризисных стратегий взаимодействия, основанный на параметрах компании и кризисной ситуации, и рекомендуемых стратегией и методов взаимодействия со стейкхолдерами представлен в таблице 11 [56].

Таблица 11 – Критерии выбора стратегий и методов взаимодействия со стейкхолдерами в зависимости от параметров компании и кризисной ситуации

Категория критерия	Наименование критерия	Стратегии и методы взаимодействия со стейкхолдерами (участниками кризисной ситуации)
1	2	3
Характеристика кризисной ситуации	Кризисная ситуация произошла по вине компании	– признать ответственность за кризис и принести извинения, желательно на уровне высшего руководства; – оперативно и полно уведомить стейкхолдеров о причинах и последствиях кризиса, а также о мерах по недопущению повторных кризисов, в первую очередь представителей наиболее пострадавших групп заинтересованных сторон; – возместить им причиненный ущерб, собрать обратную связь о достаточности принятых мер; – применять активные двух- и многосторонние стратегии взаимодействия с ними
	Ключевой стороной конфликта выступает зарубежный инвестор из недружественной страны	– приоритетно выполнять требования национального законодательства и следовать решениям национальных регуляторов; – применять базовые (пассивные, односторонние) стратегии взаимодействия с зарубежным инвестором, преимущественно на уровне мониторинга и информирования
	Ключевой стороной конфликта выступает орган власти	– привлечь независимых экспертов и аудиторов, а также представителей отраслевых и бизнес-объединений; – применять активные двух- и многосторонние стратегии взаимодействия с органами власти, преимущественно в форме мониторинга, информирования, заключения соглашения и консультирования
Характеристики кризисной ситуации и компании	Кризисная ситуация или операционная деятельность компании носят масштабный характер	– применять стратегии информирования и вовлечения по отношению к широкой общественности; – определить уровень государственных органов власти, с которыми планируется взаимодействие, с учетом как реальных, так и воспринимаемых широкой общественностью масштабов кризиса, осуществлять проактивное взаимодействие с ними

## Продолжение таблицы 11

1	2	3
Характеристика компании	Компания характеризуется высоким уровнем ESG-зрелости	– осуществлять взаимодействие со стейкхолдерами с учетом стратегии и политики устойчивого развития компании, ее корпоративной культуры, деловой репутации, корпоративных ценностей; – обеспечить прозрачность информации о причинах и последствиях кризиса
	В капитале компании участвует государство	– учитывать национальные интересы и приоритеты, ограничивать раскрытие информации и использовать единый и контролируемый канал коммуникации); – осуществлять проактивное взаимодействие с органами власти (преимущественно в форме консультирования, включения, сотрудничества и уполномочивания), привлекать государственные контрольные органы
	Отрасль компании относится к категории вредных или системно-значимых	– учитывать широкий круг стейкхолдеров, испытывающих влияние операционной деятельности компании; – учитывать государственные интересы (в области национальной безопасности и социальной защиты); – осуществлять проактивное взаимодействие с органами власти (в форме мониторинга и информирования)
	Компания характеризуется высоким уровнем цифровой зрелости	– в приоритетном порядке привлекать к взаимодействию лидеров мнений в цифровой среде; – информировать стейкхолдеров о вопросах обеспечения информационной и технической безопасности; – осуществлять проактивное взаимодействие с органами власти (в форме мониторинга и информирования)

Источник: составлено автором по материалам [3; 4; 5; 23; 33; 35; 41; 44; 53; 54; 61; 81; 85; 86; 89; 94; 104; 111; 113; 125; 131; 134].

На заключительном этапе осуществляется мониторинг эффективности и результативности антикризисного взаимодействия с заинтересованными сторонами, в том числе посредством сбора обратной связи в форме опросов и интервью. В частности, осуществляется контроль количества жалоб и исков, а также отслеживание и анализ тональности упоминаний компании в социальных медиа и СМИ. В конечном итоге, с целью предотвращения повторного возникновения конфликтных и связанных с ними кризисных ситуаций вносятся корректирующие изменения на уровне корпоративной стратегии, системы риск-менеджмента, а также системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами.

Резюмируя, на основании проведенного анализа антикризисных практик взаимодействия российского бизнеса со своими заинтересованными сторонами, предлагается алгоритм выбора антикризисных стратегий взаимодействия, состоящий из следующих последовательных этапов:

- 1) диагностика кризиса и его влияния на компанию и ее заинтересованных сторон;
- 2) определение параметров кризисной ситуации и самой компании;
- 3) идентификация, анализ и приоритизация заинтересованных сторон;
- 4) выбор, планирование и реализация антикризисных стратегий взаимодействия с заинтересованными сторонами;
- 5) мониторинг эффективности и результативности антикризисных стратегий, принятие корректирующих мер.

Предложенный алгоритм в условиях ESG-трансформации обеспечивает выбор оптимальных антикризисных стратегий и инструментов взаимодействия со стейкхолдерами с одновременным учетом параметров кризиса (включая масштаб кризиса, степень ответственности компании за него и вовлечение органов власти в кризис), а также параметров самой компании (включая масштаб ее деятельности, уровень ESG-зрелости, участие государства в капитале, отраслевую принадлежность и уровень цифровой зрелости).

### **3.3 Способы улучшения системы управления взаимодействием со стейкхолдерами в условиях ESG-трансформации**

Для того чтобы сформировать и развить систему управления взаимодействием со стейкхолдерами с целью сбалансированного учета их интересов, контроля стейкхолдерских рисков и улучшения ESG-профиля, на основании обзора теоретических основ управления взаимодействием

с заинтересованными сторонами, а также по результатам эмпирического анализа практик стейкхолдер-менеджмента российских компаний, предлагается учитывать ключевые элементы данной системы, факторы ее формирования, а также характер взаимосвязи между ними, представленные на рисунке 16.



И – инструменты, П – процессы.

Источник: составлено автором.

Рисунок 16 – Система управления взаимодействием со стейкхолдерами

В первую очередь компании целесообразно провести диагностику и оценку текущего уровня зрелости системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами. Для этого предлагается применить представленную в рамках данного исследования методику, основанную на критериях, характеризующих системность стейкхолдер-менеджмента (целеполагание управления взаимодействием со стейкхолдерами, структура управления взаимодействием со стейкхолдерами, раскрытие информации о стейкхолдерах, цифровизация процессов управления взаимодействием со стейкхолдерами), а также его качество (идентификация и приоритизация

заинтересованных сторон, планирование, реализация и мониторинг взаимодействия с ними, выявление существенных тем).

По результатам проведенной диагностики и оценки рекомендуется определить, какие элементы и процессы системы стейкхолдер-менеджмента в достаточной мере обеспечивают системное и качественное взаимодействие с заинтересованными сторонами, а какие – требуют дополнительного улучшения и развития.

С целью эффективного формирования и развития системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами в условиях ESG-трансформации, компании рекомендуется определить целеполагание системы стейкхолдер-менеджмента. В данном случае речь может идти, в частности, о достижении стратегических корпоративных (финансовых, рыночных) целей компании (например, о выходе на новый рынок), о создании конкурентных преимуществ посредством формирования долгосрочных отношений со стейкхолдерами, о достижении целей устойчивого развития (экологического, социального и иного нефинансового характера). Кроме того, цель построения системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами может носить не только стратегический, но и тактический, операционный и функциональный характер: речь может идти об улучшении операционной эффективности, повышении лояльности клиентов, обеспечении устойчивости цепочек поставок, а также о выявлении, оценке и снижении стейкхолдерских рисков.

Помимо определения целей и задач формирования и улучшения системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами, компании требуется также распределить полномочия и ответственность в области стейкхолдер-менеджмента на всех уровнях управления:

– на уровне органов корпоративного управления: определение общей стратегии взаимодействия с заинтересованными сторонами, утверждение соответствующих политик и процедур, мониторинг и контроль эффективности и результативности стейкхолдер-менеджмента;

– на уровне специализированных органов управления устойчивым развитием: разработка и внедрение стратегии взаимодействия с заинтересованными сторонами, координация различных структурных подразделений, ответственных за взаимодействие с отдельными группами стейкхолдеров, идентификация, анализ и приоритизация заинтересованных сторон, разработка и планирование взаимодействия со стейкхолдерами, управление стейкхолдерскими рисками, мониторинг и оценка эффективности и результативности стейкхолдер-менеджмента;

– на уровне функциональных подразделений: реализация непосредственного взаимодействия с клиентами (отделом маркетинга и продаж), поставщиками (отделом закупок), кредиторами (финансовым отделом), сотрудниками (отделом по управлению персоналом), средствами массовой информации (отделом по связям с общественностью);

Целесообразность создания специализированного подразделения (или должности), ответственного за управление взаимодействием с заинтересованными сторонами (например, в рамках ESG-департамента либо ESG-директора) состоит главным образом в обеспечении координации различных функциональных подразделений, которые взаимодействуют с отдельными группами заинтересованных сторон.

В условиях ESG-трансформации в процессе управления взаимодействием с заинтересованными сторонами рекомендуется соблюдать принципы информационной прозрачности, инклюзивности, существенности, реагирования, непрерывного диалога, ответственности, вовлеченности, взаимного уважения, честности, противодействия коррупции, стратегической согласованности, постоянной адаптации и др. В частности, в вопросах публикации информации требуется соблюдать принципы регулярности, последовательности, оперативности, доступности, достоверности, полноты и сравнимости раскрываемых данных, а также принципов защищенности, нейтральности и сбалансированности публикуемой информации.

С целью нормативного закрепления целей, задач, принципов, правил, процедур и ключевых показателей эффективности в области взаимодействия с заинтересованными сторонами, компании рекомендуется разработать и утвердить соответствующие внутренние корпоративные документы, политики и процедуры, применяя при этом международные стандарты в области управления устойчивым развитием, стейкхолдер-менеджмента и нефинансовой отчетности, включая Руководство по отчетности в области устойчивого развития GRI, а также Стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами AA1000SES (AccountAbility 1000 Stakeholder Engagement Standard).

Закрепив цели, задачи, принципы и правила взаимодействия с заинтересованными сторонами во внутренних нормативных и стратегических документах, компании целесообразно перейти непосредственно к осуществлению стейкхолдер-менеджмента, который включает следующие основные этапы: идентификацию и анализ заинтересованных сторон, их приоритизацию, планирование и реализацию взаимодействия с ними, а также мониторинг данного взаимодействия, включая выявление существенных для стейкхолдеров тем, причем для их учета не только в процессе подготовки нефинансовой отчетности, но и в процессе выбора каналов и методов для каждой группы заинтересованных сторон.

В процессе идентификации заинтересованных сторон компании рекомендуется применять принцип инклюзивности и брать во внимание не только текущих (фактических), но и будущих (потенциальных) стейкхолдеров, которые в настоящее время напрямую не взаимодействуют с компанией, но в перспективе могут стать заинтересованы в ее деятельности или могут быть ею затронуты в результате изменений во внешней среде (например, при наступлении экологической катастрофы) или во внутренней среде организации (например, при расширении деятельности и запуске новых продуктов и проектов). Кроме того, в условиях ESG-трансформации важно

учитывать интересы более широкого круга заинтересованных сторон: так, по мере возрастания экологической и социальной ответственности компании, повышается роль местных сообществ, экологических и правозащитных организаций. Также целесообразно учитывать долгосрочный характер взаимодействия со стейкхолдерами, который предполагает выстраивание прочных и доверительных взаимоотношений на протяжении длительного периода времени: при выборе методов, форм и каналов взаимодействия с теми или иными заинтересованными сторонами важно оценивать не только краткосрочные, но и долгосрочные финансовые и нефинансовые последствия для компании.

Кроме того, процесс идентификации заинтересованных сторон, как и остальные этапы стейкхолдер-менеджмента, рекомендуется проводить не единовременно, а регулярно, не реже одного раза в год, а также каждый раз, когда происходят существенные изменения во внутренней среде (к примеру, при смене корпоративной стратегии) или во внешней среде организации (к примеру, в случае значимых законодательных изменений). В принципе, анализ факторов внутренней и внешней среды является одним из важных предварительных этапов идентификации заинтересованных сторон: в частности, такие внутренние факторы, как организационная структура, стратегические планы, бизнес-процессы, а также такие внешние факторы, как рыночная конъюнктура, социально-экономические тренды, прямо или косвенно влияют на перечень стейкхолдеров, а также на уровень и характер их взаимодействия с компанией. Переход на новый этап жизненного цикла организации (например, из этапа роста в этап зрелости) также приводит к необходимости ревизии состава заинтересованных сторон компании.

Также в процессе идентификации стейкхолдеров представляется целесообразным привлечение межфункциональных команд и рабочих групп, состоящих из представителей различных профессий и подразделений, в том числе связанных с маркетингом, продажами, финансами, связями

с общественностью и пр. Необходимость обеспечения подобного профессионального и функционального многообразия объясняется тем, что состав заинтересованных сторон в значительной степени определяется видом деятельности (например, сбытом продукции или привлечением финансирования), за осуществление которой отвечает то или иное функциональное подразделение. С целью формирования системного и комплексного перечня заинтересованных сторон, а также детального анализа их целей, интересов и ожиданий, требуется участие в процессе идентификации стейкхолдеров экспертов из различных профессиональных областей.

Компаниям с высоким уровнем цифровой зрелости в процессе идентификации ее заинтересованных сторон рекомендуется также проводить анализ социальных сетей и иных цифровых платформ, с целью выявления ранее не идентифицированных стейкхолдеров, которые фактически демонстрируют ту или иную степень заинтересованности в компании, обсуждая ее с другими интернет-пользователям, и предоставляют позитивную, нейтральную либо негативную обратную связь, при этом наибольшее внимание следует обращать на лидеров мнений и влиятельных пользователей.

Кроме того, с учетом доступности множества различных цифровых каналов коммуникации и сбора данных, включая использование онлайн-опросов и анализ больших данных, представляется целесообразным их использование с целью получения прямой обратной связи от различных групп заинтересованных сторон и более объективного анализа их потребностей, интересов и ожиданий по отношению к компании. Также компании необходимо учитывать, что в условиях цифровой трансформации бизнес становится более прозрачным, что в свою очередь приводит к большей информированности стейкхолдеров о компании: к примеру, клиенты получают более полную информацию о товарах и услугах компании, их качестве и безопасности, в том числе в сравнении с аналогами конкурентов,

а регуляторы, используя помимо всего прочего инструменты анализа больших данных, более точно и оперативно выявляют нарушения экономического, экологического и иного характера.

Что же касается процесса приоритизации заинтересованных сторон, то в условиях ESG-трансформации, при которой возрастает важность нефинансовых аспектов деятельности компании, включая различные нефинансовые и нематериальные ресурсы (например, информационные, репутационные, социальные), в рамках оценки каждой группы стейкхолдеров по тому или иному критерию (например, по степени влияния, зависимости, заинтересованности) требуется применять принцип существенности и брать во внимание не только финансовые, но и нефинансовые последствия учета или, наоборот, неучета интересов соответствующей группы заинтересованных сторон. В частности, одним из аспектов анализа и приоритизации заинтересованных сторон является степень стейкхолдерского риска, связанного с неучетом или недостаточным учетом их интересов, что в свою очередь может приводить к возникновению конфликтных и связанных с ними кризисных ситуаций. В условиях продвижения ESG-повестки, компаниям в процессе приоритизации заинтересованных сторон рекомендуется обращать большее внимание на риски нефинансового характера, в том числе стейкхолдерские риски.

Кроме того, по аналогии с идентификацией заинтересованных сторон, их приоритизацию также рекомендуется проводить на регулярной основе, актуализируя критерии и соответствующие им оценки, в том числе в случае изменения факторов внутренней и внешней среды, а также привлекать к данному процессу представителей различных профессий и подразделений.

Компаниям с государственным участием, особенно в тех случаях, когда государство является мажоритарным акционером, следует при прочих равных условиях приоритизировать именно его интересы, учитывая при этом высокую степень их многообразия: речь может идти как о финансово-экономических интересах (рост прибыли, капитализации),

так и об интересах социального характера (создание рабочих мест, финансирование государственного бюджета), а также об интересах национальной безопасности (обеспечение экономической стабильности, суверенитета и пр.).

Компаниям с высоким уровнем цифровой зрелости рекомендуется дополнительно использовать такие критерии приоритизации заинтересованных сторон, как степень цифровой активности, а также степень цифрового лидерства мнений: в первую очередь требуют внимания те группы стейкхолдеров, которые наиболее активно генерируют полезные для компании данные и принимают участие в совместном создании или развитии продуктов и сервисов, а также обладают широкой и релевантной для компании целевой аудиторией [58]. Кроме того, благодаря доступности инструментов мониторинга социальных сетей и сентимент-анализа, компании имеют возможность в процессе анализа заинтересованных сторон в качестве дополнительного критерия приоритизации учитывать настроения стейкхолдеров и их отношение к организации.

Что же касается планирования и реализации взаимодействия с заинтересованными сторонами, то компаниям в условиях тренда на ESG-трансформацию, во-первых, рекомендуется придерживаться более проактивного подхода, в том числе самостоятельно и заблаговременно планировать и инициировать взаимодействие со стейкхолдерами, а также на ранних этапах учитывать и реализовывать их цели и интересы. Во-вторых, компаниям следует более активно применять партнерский подход, который подразумевает организацию двустороннего диалога, а также реализацию совместных проектов и инициатив на равных партнерских началах. В-третьих, бизнесу рекомендуется соответствовать принципу прозрачности и повышать уровень своей информационной открытости (как финансовых, так и нефинансовых аспектов деятельности), предоставляя внутренним и особенно внешним заинтересованным сторонам достоверную, полную, актуальную, релевантную и понятную информацию, необходимую

для принятия соответствующими стейкхолдерами обоснованных решений о взаимодействии с компанией – это в том числе достигается за счет регулярного раскрытия бизнесом финансовой и нефинансовой отчетности (годовых отчетов, ESG-ответов и пр.). При этом, в условиях повышения роли раскрытия нефинансовой информации, становится все более актуальным вопрос независимой верификации соответствующей отчетности: как следствие, компании начинают привлекать к сотрудничеству аудиторские организации, общественные организации и пр.

Компаниям с государственным участием рекомендуется принимать более активное участие в решении социальных и экономических проблем, а также в государственных программах, с учетом высокой степени аффилированности компании и государства. Кроме того, с учетом повышенного внимания общественности к компаниям с государственным участием, им следует более активно раскрывать свою финансовую и нефинансовую отчетность, а также проходить процедуру ее независимой верификации.

Компаниям с высоким уровнем цифровой зрелости рекомендуется, помимо традиционных каналов взаимодействия, использовать такие цифровые инструменты коммуникации, как социальные сети, мобильные приложения, чат-боты, виртуальные ассистенты, с целью автоматизации, ускорения и углубления взаимодействия с клиентами, сотрудниками, партнерами, представителями местных сообществ и иными группами заинтересованных сторон. В частности, чат-боты и виртуальные ассистенты могут применяться с целью автоматизации ответов на часто задаваемые вопросы стейкхолдеров, предоставления им оперативной технической, организационной и иной поддержки, а также с целью автоматизации сбора и анализа данных о потребностях и интересах заинтересованных сторон.

С учетом того, что цели и интересы различных групп заинтересованных сторон могут существенно различаться, в процессе планирования и реализации взаимодействия со стейкхолдерами компаниям рекомендуется

использовать стратегию персонализации, применяя дифференцированные методы, каналы и формы коммуникации, учитывающие индивидуальные интересы и потребности каждой отдельной группы заинтересованных сторон. Одним из инструментов персонализации взаимодействия является личный кабинет (сотрудника, клиента, партнера), который позволяет соответствующим стейкхолдерам получать релевантную информацию о компании и напрямую коммуницировать с ней. Также персонализация взаимодействия может обеспечиваться за счет использования компанией рекомендательных систем на базе искусственного интеллекта, которые учитывают индивидуальные потребности, интересы и ожидания каждого отдельного стейкхолдера.

Что же касается процесса мониторинга взаимодействия со стейкхолдерами, то компаниям рекомендуется устанавливать и отслеживать количественные показатели эффективности и результативности взаимодействия в разрезе групп заинтересованных сторон, регулярно собирать от них обратную связь и в случае необходимости вносить корректировки в стратегию, методы и формы такого взаимодействия.

Важным частью процесса мониторинга взаимодействия со стейкхолдерами является выявление существенных тем. В условиях ESG-трансформации в первую очередь необходимо учитывать постепенное расширение спектра проблем и вопросов, особенно нефинансового характера, которые волнуют различные группы стейкхолдеров: речь идет в том числе о существенных темах экологического характера (изменение климата, управление отходами, сохранение биоразнообразия), социального характера (соблюдение прав человека, безопасность труда, инклюзивность) и управленческого характера (защита прав миноритарных акционеров, борьба с коррупцией, этичность и прозрачность корпоративного управления). Кроме того, в условиях цифровой трансформации клиенты, сотрудники, партнеры, инвесторы и иные группы заинтересованных сторон начинают все чаще сталкиваться с проблемами и вызовами, связанными

с научно-техническим и технологическим развитием: все более острыми и важными для стейкхолдеров становятся такие вопросы, как защита, конфиденциальность, а также этичность использования персональных данных, обеспечение цифрового равенства, избежание информационной перегрузки и пр. Компании целесообразно в рамках своей деятельности учитывать эти и другие существенные для заинтересованных сторон темы, чтобы в должной мере отвечать их запросам, интересам и потребностям.

Если же говорить непосредственно про механизм сбора и анализа данных с целью выявления существенных тем, то в контексте тренда на ESG-трансформацию компании следует, во-первых, активно вовлекать в процесс определения существенности широкий круг как внутренних, так и внешних стейкхолдеров. Во-вторых, рекомендуется использовать различные методы сбора информации об интересах, потребностях и ожиданиях заинтересованных сторон: речь идет в том числе о проведении опросов, интервью, фокус-групп, а также мониторинге социальных сетей. В-третьих, следует обеспечивать прозрачность и открытость механизма выявления и учета существенных тем для стейкхолдеров, раскрывая соответствующую информацию в составе нефинансовой отчетности и предоставляя стейкхолдерам обратную связь по их запросу.

В процессе же приоритизации существенных тем, компании рекомендуется, с одной стороны, учитывать приоритетность соответствующей группы заинтересованных сторон (на основании критериев власти, интереса, легитимности, срочности и зависимости), а с другой стороны, учитывать степень соответствия между существенной темой и корпоративной стратегией, а также стратегией устойчивого развития. Также необходимо регулярно учитывать изменения как во внутренней, так и во внешней среде организации.

В контексте цифровой трансформации, компаниям в процессе выявления существенных тем целесообразно использовать цифровые методы сбора и анализа данных, включая проведение опросов, интервью

и фокус-групп в дистанционном формате, а также автоматизированный (в том числе семантический) анализ текстов в социальных сетях и средствах массовой информации.

С целью формирования полного и репрезентативного перечня важных для стейкхолдеров вопросов, учета уровня различий в интересах внутренних и внешних групп заинтересованных сторон, а также предотвращения конфликтов и кризисов, компаниям предлагается применять методику оценки и приоритизации существенных тем посредством проведения опроса в форме анкетирования с использованием критериев финансовой существенности и существенности воздействия. В частности, предлагается алгоритм анализа оценок важности существенных тем, включающий следующие стадии:

- 1) расчет средневзвешенных оценок важности существенных тем отдельно для каждой группы заинтересованных сторон;
- 2) расчет средневзвешенных оценок важности существенных тем отдельно по критериям финансовой существенности и существенности воздействия;
- 3) расчет агрегированных средневзвешенных оценок важности существенных тем;
- 4) определение границ существенности, приоритизация и отбор существенных тем;
- 5) выявление и анализ потенциальных существенных тем и связанных с ними возможностей и угроз.

С целью наглядного отображения расхождений в уровне значимости существенных тем по критериям финансовой существенности и существенности воздействия предлагается к использованию матрица потенциально конфликтных существенных тем, использование которой в условиях ESG-трансформации позволяет предотвратить возникновение стейкхолдерских рисков, связанных с недостаточным учетом компанией интересов, ожиданий ее заинтересованных сторон.

Важно отметить, что на всех этапах управления взаимодействия с заинтересованными сторонами необходимо учитывать факторы внутренней и внешней среды, которые могут выступать в роли драйверов либо барьеров развития системы стейкхолдер-менеджмента. В соответствии с результатами регрессионного анализа факторов формирования системы управления взаимодействия с заинтересованными сторонами российских публичных компаний, компаниям в первую очередь необходимо учитывать такие факторы внутренней среды, как наличие государственного участия, масштаб деятельности компании (в том числе с финансово-экономической, географической и социально-экономической точек зрения), а также уровень ESG-зрелости, включая наличие комитета совета директоров по устойчивому развитию, который играет ключевую роль в стратегическом управлении взаимодействием со стейкхолдерами.

Также рекомендуется учитывать фактор отраслевой принадлежности, который оказывает влияние на перечень ключевых групп стейкхолдеров компании, используемые по отношению к ним методы и каналы коммуникации и пр. Так, промышленным предприятиям, следует более активно взаимодействовать с местными сообществами (в том числе коренными народами), экологическими организациями, регулирующими органами (в том числе в области экологического надзора). Дополнительно в качестве факторов внутренней среды рекомендуется учитывать наличие государственного участия и уровень цифровой зрелости.

Что же касается факторов внешней среды, то они связаны в первую очередь с интересами внешних стейкхолдеров, входящих в операционное либо общественное окружение компании. В частности, необходимо учитывать требования органов власти и регуляторов, ожидания и мнения широкой общественности, а также экономические, социальные, экологические, технологические, политические и правовые факторы макросреды.

В случае же возникновения конфликтной и кризисной ситуации с вовлечением внутренних либо внешних групп заинтересованных сторон,

рекомендуется применять алгоритм выбора антикризисных стратегий взаимодействия со стейкхолдерами, состоящих из пяти ключевых этапов:

- 1) диагностика кризиса и его влияния на компанию и ее стейкхолдеров;
- 2) определение параметров кризиса и компании;
- 3) идентификация, анализ и приоритизация стейкхолдеров;
- 4) выбор и реализация антикризисных стратегий взаимодействия со стейкхолдерами;
- 5) мониторинг антикризисных стратегий, принятие корректирующих мер.

Предложенный алгоритм обеспечивает выбор оптимальных антикризисных стратегий и инструментов взаимодействия со стейкхолдерами с одновременным учетом параметров кризиса (включая масштаб кризиса, степень ответственности компании за него и вовлечение органов власти в кризис), а также параметров самой компании (включая масштаб ее деятельности, уровень ESG-зрелости, участие государства в капитале, отраслевую принадлежность и уровень цифровой зрелости).

Резюмируя, с целью эффективного формирования и развития системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами, компании рекомендуется: провести диагностику и оценку уровня зрелости системы стейкхолдер-менеджмента, сформулировать ее целеполагание, распределить полномочия и ответственность на всех уровнях управления, с учетом принципов инклюзивности, существенности, реагирования и прозрачности разработать и утвердить внутренние корпоративные документы, политики и процедуры, регулирующие взаимодействие с заинтересованными сторонами, а также сформировать инструментарий стейкхолдер-менеджмента, включающий, в частности, методики, критерии и процедуры идентификации, анализа и приоритизации стейкхолдеров и существенных для них тем.

В процессе управления взаимодействием с заинтересованными сторонами следует учитывать влияние ESG-трансформации (расширение

круга стейкхолдеров и существенных тем, фокусирование на нефинансовых аспектах деятельности, распространение партнерского подходов к взаимодействию, а также возрастание роли взаимодействия со стейкхолдерами как инструмента управления стейкхолдерскими рисками).

Кроме того, рекомендуется в процессе формирования и развития системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами рекомендуется учитывать факторы внутренней среды (масштаб деятельности компании, уровень ESG-зрелости, наличие государственного участия, отраслевая принадлежность, уровень цифровой зрелости), а также факторы внешней среды (требования регуляторов, общественные ожидания и иные факторы макросреды).

### Выводы по главе 3

Разработана методика оценки и приоритизации существенных тем посредством проведения опроса в форме анкетирования с использованием критериев финансовой существенности и существенности воздействия. В частности, предлагаемый в рамках методики алгоритм анализа оценок важности существенных тем включает следующие стадии:

- 1) расчет средневзвешенных оценок важности существенных тем отдельно для каждой группы заинтересованных сторон;
- 2) расчет средневзвешенных оценок важности существенных тем отдельно по критериям финансовой существенности и существенности воздействия;
- 3) расчет агрегированных средневзвешенных оценок важности существенных тем;
- 4) определение границ существенности, приоритизация и отбор существенных тем;
- 5) выявление и анализ потенциальных существенных тем и связанных с ними возможностей и угроз.

Также с целью наглядного отображения расхождений в уровне значимости существенных тем по критериям финансовой существенности и существенности воздействия предлагается к использованию матрица потенциально конфликтных существенных тем.

Предложенная методика может применяться бизнесом с целью формирования полного и репрезентативного перечня важных для стейкхолдеров вопросов, учета уровня различий в интересах внутренних и внешних групп заинтересованных сторон, а также предотвращения возникновения стейкхолдерских рисков. Также данная методика использоваться рейтинговыми агентствами с целью применения показателей управления взаимодействием с заинтересованными сторонами в качестве дополнительных критериев оценки в ESG-рейтингах и рэнкингах.

На основании проведенного анализа антикризисных практик взаимодействия российского бизнеса со своими заинтересованными сторонами, предложен алгоритм выбора антикризисных стратегий взаимодействия, состоящий из следующих последовательных этапов:

- 1) диагностика кризиса и его влияния на компанию и ее заинтересованных сторон;
- 2) определение параметров кризисной ситуации и самой компании;
- 3) идентификация, анализ и приоритизация заинтересованных сторон;
- 4) выбор, планирование и реализация антикризисных стратегий взаимодействия с заинтересованными сторонами;
- 5) мониторинг эффективности и результативности антикризисных стратегий, принятие корректирующих мер.

Разработанный алгоритм обеспечивает выбор оптимальных антикризисных стратегий и инструментов взаимодействия со стейкхолдерами с одновременным учетом параметров кризиса (включая масштаб кризиса, степень ответственности компании за него и вовлечение органов власти в кризис), а также параметров самой компании (включая

масштаб ее деятельности, уровень ESG-зрелости, участие государства в капитале, отраслевую принадлежность и уровень цифровой зрелости).

На основании эмпирического анализа практик стейкхолдер-менеджмента российских компаний, а также на базе теоретического обзора концепций управления взаимодействия с заинтересованными сторонами, сформулированы способы улучшения системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами: определить целеполагание системы стейкхолдер-менеджмента, распределить полномочия и ответственность на всех уровнях управления, разработать и утвердить внутренние корпоративные документы, регулирующие взаимодействие с заинтересованными сторонами, а также сформировать инструментарий стейкхолдер-менеджмента, включающий помимо в частности методики, критерии и процедуры идентификации, анализа и приоритизации стейкхолдеров и существенных для них тем.

В процессе идентификации и приоритизации заинтересованных сторон, а также в процессе планирования, реализации и мониторинга взаимодействия с ними компании следует учитывать влияние ESG-трансформации (расширение круга стейкхолдеров и существенных тем, фокусирование на нефинансовых аспектах деятельности, распространение партнерского подходов к взаимодействию, а также возрастание роли взаимодействия со стейкхолдерами как инструмента управления стейкхолдерскими рисками).

Кроме того, рекомендуется в процессе формирования и развития системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами рекомендуется учитывать факторы внутренней среды (масштаб деятельности компании, уровень ESG-зрелости, наличие государственного участия, отраслевая принадлежность, уровень цифровой зрелости), а также факторы внешней среды (требования регуляторов, общественные ожидания и иные факторы макросреды).

## Заключение

В результате проведенного исследования достигнута поставленная цель работы – разработка теоретических положений, методического инструментария и практических рекомендаций для российских корпораций по формированию системы управления взаимодействием со стейкхолдерами в условиях ESG-трансформации. Для реализации данной цели в рамках исследования поставлены и последовательно решены соответствующие задачи. По результатам решения поставленных задач предлагаются следующие выводы и положения.

Систематизированы теоретические подходы к управлению взаимодействием с заинтересованными сторонами. Обоснована необходимость применения системного подхода к управлению взаимодействием со стейкхолдерами. Определены ключевые элементы системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами.

Раскрыта сущность ESG-трансформации и проанализирована ее роль в формировании системы управления взаимодействием со стейкхолдерами. Выявлены отличительные особенности системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами в условиях ESG-трансформации. Систематизированы факторы формирования системы управления взаимодействием со стейкхолдерами, которые позволяют бизнесу более эффективно осуществлять управление взаимодействием с заинтересованными сторонами, и в том числе более точно и полно идентифицировать, оценивать и митигировать соответствующие стейкхолдерские риски.

Раскрыта взаимосвязь между ESG-трансформацией и цифровой трансформацией. В контексте цифровой трансформации определены отличительные особенности системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами в компаниях с высоким уровнем цифровой зрелости: клиентоцентричность, применение больших данных, генеративность и сила обратной связи. Компаниям с высоким уровнем

цифровой зрелости предложено использование новых критериев приоритизации стейкхолдеров: степень цифровой активности и цифрового лидерства мнений. Учет данных критериев способствует наращиванию цифрового капитала, а также снижению цифровых и иных финансовых и нефинансовых рисков.

Систематизированы подходы к оценке системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами, обоснована и предложена методика анализа зрелости системы управления взаимодействием со стейкхолдерами, предусматривающая начальный, средний и продвинутый уровни зрелости на основании критериев, характеризующих степень системности и качества стейкхолдер-менеджмента. Данный инструментарий позволяет повысить качество системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами с целью контроля стейкхолдерских рисков, улучшения ESG-профиля, а также роста стоимости бизнеса.

Выявлены ключевые факторы, влияющие на формирование системы управления взаимодействием со стейкхолдерами для российских компаний: государственное участие в акционерном капитале, наличие комитета совета директоров по устойчивому развитию, а также масштаб деятельности компании. Авторским вкладом является применение регрессионного метода исследования с целью определения ключевых драйверов развития системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами. Учет выявленных факторов обеспечивает бизнесу управляемость процессов формирования системы управления взаимодействием со стейкхолдерами в условиях ESG-трансформации, а также снижает риски возникновения стейкхолдерских и иных рисков.

Предложен комплекс мер по совершенствованию системы управления взаимодействием со стейкхолдерами в условиях ESG-трансформации. В частности, разработана авторская методика оценки и приоритизации существенных тем, в рамках которой предложена матрица потенциально конфликтных существенных тем. Использование данной методики позволяет

бизнесу формировать полный и репрезентативный перечень важных для заинтересованных сторон вопросов, в достаточной степени учитывать в оценке уровень различий в интересах внутренних и внешних групп стейкхолдеров, а также минимизировать вероятность возникновения конфликтов и связанных с ними кризисов.

Кроме того, проведен анализ практик российского бизнеса по управлению взаимодействием с заинтересованными сторонами в кризисных условиях. Разработан алгоритм выбора стратегий взаимодействия со стейкхолдерами, позволяющий бизнесу учитывать параметры как кризисной ситуации, так и самой компании.

Предложенные в рамках проведенного исследования рекомендации по управлению взаимодействием с заинтересованными сторонами обеспечивают внедрение в компании системного подхода к построению долгосрочных и доверительных отношений со стейкхолдерами, что в условиях ESG-трансформации способствует росту акционерной и стейкхолдерской стоимости, а также снижению стейкхолдерских и иных рисков.

## Список литературы

1. Аленина, К.А. Разработка алгоритма оценки уровня цифровой зрелости компании / К.А. Аленина, А.В. Курицына // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – № 14 (4). – С. 1057-1078. – ISSN 2587-554X.
2. «Аналитическое Кредитное Рейтинговое Агентство» : официальный сайт. – URL: <https://www.acra-ratings.ru> (дата обращения: 01.01.2026). – Текст : электронный.
3. Антикризисное лето 2025: PR под огнем кибератак / Sostav : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://www.sostav.ru/publication/antikrizisnoe-let-2025-pr-pod-ognem-kiberatak-77696.html> (дата обращения: 01.01.2026).
4. Антикризисный PR: разбор успешных и провалившихся кампаний / SecurityLab : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://www.securitylab.ru/blog/personal/reputationmoscow/352724.php> (дата обращения: 01.01.2026).
5. АО «НТЭК» ликвидирует последствия инцидента на резервуаре хранения дизельного топлива ТЭЦ-3 / Норникель : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://nornickel.ru/news-and-media/press-releases-and-news/ao-ntek-likvidiruet-posledstviya-intsidenta-na-rezervuare-khraneniya-dizelnogo-topliva-tets-3> (дата обращения: 01.01.2026).
6. Афанасьев, А.А. Оценка цифровой зрелости промышленного производства в контексте его цифровой трансформации / А.А. Афанасьев // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – № 14 (7). – С. 3595-3612. – ISSN 2222-6168.
7. Афанасьев, М.П. ESG-трансформация в корпоративном секторе: систематизация глобального подхода / М.П. Афанасьев, Н.Н. Шаш // Проблемы прогнозирования. – 2022. – № 6 (195). – С. 185-197. – ISSN 0868-6351.

8. Бабаева, Ж.Р. Трактовка ESG: систематический обзор литературы / Ж.Р. Бабаева, К.К. Семенов, А.С. Семенова // Российский журнал менеджмента. – 2024. – № 22 (2). – С. 253-288. – ISSN 1729-7427.
9. Байдаков, С.Л. Практический инструментарий стейкхолдерской теории в управлении бизнесом / С.Л. Байдаков // Инновации в менеджменте. – 2019. – № 2 (20). – С. 10-18. – ISSN 2311-5319.
10. Батаева, Б.С. Взаимосвязь характеристик совета директоров с ESG-прозрачностью в российских компаниях с государственным участием / Б.С. Батаева, Н.А. Карпов // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. – 2025. – № 60 (1). – С. 129-150. – ISSN 0137-4087.
11. Батаева, Б.С. Влияние раскрытия ESG-показателей на финансовые результаты российских публичных компаний / Б.С. Батаева, А.Д. Кокурина, Н.А. Карпов // Управленец. – 2021. – № 12 (6). – С. 20-32. – ISSN 2218-5003.
12. Батаева, Б.С. Влияние санкций на уровень ESG-прозрачности российских компаний после начала специальной военной операции / Б.С. Батаева, Н.А. Карпов // Мир новой экономики. – 2024. – № 18 (4). – С. 29-42. – ISSN 2073-1965.
13. Батаева, Б.С. Влияние факторов корпоративного управления на уровень раскрытия ESG-информации российскими публичными компаниями / Б.С. Батаева, Н.А. Карпов // Управленец. – 2023. – № 14 (3). – С. 30-43. – ISSN 2218-5003.
14. Батаева, Б.С. Оценка эффективности и качества корпоративного управления непубличными компаниями / Б.С. Батаева, О.В. Кожевина // Финансы: теория и практика. – 2015. – № 90 (6). – С. 62-72. – ISSN 2587-5698.
15. Беденко, Н.Н. К вопросу о корпоративном управлении / Н.Н. Беденко // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2015. – № 1 (1). – С. 231-236. – ISSN 2219-1453.
16. Белик, И.С. Влияние ESG-факторов на финансовое состояние и инвестиционную привлекательность российских публичных компаний /

И.С. Белик, А.С. Дуцинин, Н.Л. Никулина // Управленец. – 2022. – № 13 (6). – С. 44-55. – ISSN 2218-5003.

17. Беляева, Ж.С. Трансформационные процессы корпоративного развития в России: социальная ответственность бизнеса / Ж.С. Беляева // Экономика региона. – 2011. – № 1. – С. 137-142. – ISSN 2072-6414.

18. Беляева, И.Ю. Совершенствование практики корпоративного управления в российских компаниях / И.Ю. Беляева, Н.П. Козлова // Управленческие науки. – 2014. – № 2 (11). – С. 16-24. – ISSN 2224-431X.

19. Беляева, И.Ю. Специфика деятельности наблюдательных органов в российских публичных акционерных обществах с государственным участием / И.Ю. Беляева, Х.П. Харчилава // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2017. – № 2. – С. 74-79. – ISSN 1993-0453.

20. Беляева, И.Ю. ESG-факторы как инструмент формирования деловой репутации / И.Ю. Беляева, Н.П. Козлова, О.В. Данилова // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2021. – № 4. – С. 15-21. – ISSN 2073-5537.

21. Благов, Ю.Е. Эволюция концепции КСО и теория стратегического управления / Ю.Е. Благов // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2011. – № 1. – С. 3-26. – ISSN 1811-1335.

22. Благов, Ю.Е. ESG: трансформация интерпретаций / Ю.Е. Благов // Российский журнал менеджмента. – 2024. – № 22 (2). – С. 289-301. – ISSN 1729-7427.

23. БСК вернулась государству / Коммерсантъ : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4711482> (дата обращения: 01.01.2026).

24. Бунякова, А.В. Учет интересов стейкхолдеров в целях реализации устойчивого корпоративного развития / А.В. Бунякова // Вестник академии. – 2022. – № 3. – С. 50-58. – ISSN 2071-7008.

25. Бутова, Т.В. Стейкхолдерская модель корпоративного управления в непубличных акционерных обществах с государственным участием / Т.В. Бутова, Х.П. Харчилава // Научные записки молодых исследователей. – 2015. – № 4. – С. 47-54. – ISSN 2309-1193.

26. Вавилина, А.В. Корпоративная социальная ответственность как элемент бизнес-стратегии компании / А.В. Вавилина, Т.В. Комарова, И. Веленси [и др.] // Лидерство и менеджмент. – 2019. – № 6 (4). – С. 425-436. – ISSN 2410-1664.

27. Васильева, И.А. Влияние цифровой трансформации на социо-экологические бизнес-процессы / И.А. Васильева, Н.В. Морозова // Экономические науки. – 2022. – № 217. – С. 275-281. – ISSN 2072-0858.

28. Васин, С.М. Роль корпоративной социальной ответственности в формировании конкурентных преимуществ современных организаций / С.М. Васин, Г.Н. Тугускина, Л.В. Рожкова [и др.] // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2019. – № 3 (51). – С. 217-225. – ISSN 2072-3016.

29. Васин, С.М. Социальные медиа как индикатор цифровой активности и цифровой зрелости населения / С.М. Васин, Л.А. Гамидуллаева, А.Г. Финогеев // Проблемы социально-экономического развития. – 2018. – № 3 (67). – С. 32-39. – ISSN 2226-5597.

30. Вашакмадзе, Т.Т. Модель управления стейкхолдерами в сделках слияний и поглощений / Т.Т. Вашакмадзе, Э.Г. Мартиросян, А.А. Сергеева // Корпоративные финансы. – 2013. – № 2 (26). – С. 87-97. – ISSN 2073-0438.

31. Веретехин, А.В. Формирование и реализация концепции управления цифровой трансформацией предприятия / А.В. Веретехин // Вестник ЮУрГУ. Серия Экономика и менеджмент. – 2024. – № 18 (1). – С. 69-79. – ISSN 2309-3854.

32. Внедрение информационных технологий и искусственного интеллекта в практику корпоративного управления: количественное исследование / Национальный совет по корпоративному

управлению : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://nccg.ru/deyatelnost/issledovaniya-nsku/773.html> (дата обращения: 01.01.2026).

33. В России «умный» ретро-трамвай наехал на пешеходов / CNews : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: [https://www.cnews.ru/news/top/2024-04-15\\_v\\_rossii\\_umnyj\\_retro-tramvaj](https://www.cnews.ru/news/top/2024-04-15_v_rossii_umnyj_retro-tramvaj) (дата обращения: 01.01.2026).

34. Всеобщая декларация прав человека [принята Резолюцией Генеральной Ассамблеи ООН от 10 декабря 1948 года № 217 А (III)] / Организация Объединенных Наций : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: [https://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/conventions/agenda21.shtml](https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/agenda21.shtml) (дата обращения: 01.01.2026).

35. Глава Whoosh рассказал о катализаторах-силовиках в истории с самокатами / РБК : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://www.rbc.ru/business/15/06/2021/60c87a2b9a7947038be1ac34> (дата обращения: 01.01.2026).

36. Глобальный договор ООН / Организация Объединенных Наций : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://www.globalcompact.ru/about> (дата обращения: 01.01.2026).

37. Гурков, И.Б. Стратегия и структура корпорации / И.Б. Гурков. – Москва : Дело, 2008. – 288 с. – ISBN 978-5-7749-0471-6.

38. Дубровина, М.Д. Тренды нефинансовой отчетности в сфере управления устойчивым развитием организаций в России / М.Д. Дубровина, Т.Г. Максимова // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». – 2023. – № 2. – С. 64-70. – ISSN 2310-1172.

39. Ефимова, О.В. Анализ устойчивого развития компании: стейкхолдерский подход / О.В. Ефимова // Экономический анализ: теория и практика. – 2013. – № 45 (348). – С. 41-51. – ISSN 2073-039X.

40. Ефимова, О.В. ESG-рейтинги: актуальные проблемы формирования и использования / О.В. Ефимова // Вестник Академии знаний. – 2023. – № 4 (57). – С. 104-109. – ISSN 2304-6139.

41. Забастовка Wildberries изменит онлайн-торговлю / Российская газета : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://rg.ru/2023/03/21/aksenov-nad-dzhankoem-otrabotala-pvo.html> (дата обращения: 01.01.2026).

42. Завьялова, Е.Б. Современные тенденции участия бизнеса в реализации социально-ориентированных целей устойчивого развития / Е.Б. Завьялова, Е.А. Старикова // Право и управление. XXI век. – 2018. – № 3 (48). – С. 107-120. – ISSN 2070-1373.

43. Завьялова, Е.Б. Теоретические основы социальной ответственности бизнеса / Е.Б. Завьялова // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. – 2017. – № 25 (2). – С. 209-218. – ISSN 2313-2329.

44. Загрязнение реки «Таас Юрях» произошло из-за деятельности АО «РНГ» / Якутия.Инфо : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://yakutia.info/article/180918> (дата обращения: 01.01.2026).

45. Зайченко, И.М. Драйверы цифровой трансформации бизнеса: Понятие, виды, ключевые стейкхолдеры / И.М. Зайченко, А.В. Козлов, Е.С. Шитова // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. – 2020. – № 13 (5). – С. 38-49. – ISSN 2304-9774.

46. Зайченко, И.М. Цифровая трансформация бизнеса: подходы и определения / И.М. Зайченко, П.Д. Горшечникова, А.И. Левина [и др.] // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия Экономика и экологический менеджмент. – 2020. – № 2. – С. 205-212. – ISSN 2310-1172.

47. Ивашковская, И.В. Оценка устойчивости роста компании: стейкхолдерский подход / И.В. Ивашковская // Финансы и кредит. – 2010. – № 43 (427). – С. 14-18. – ISSN 2071-4688.

48. Ивашковская, И.В. Развитие стейкхолдерского подхода в методологии финансового анализа: гармоничная компания / И.В. Ивашковская // Корпоративные финансы. – 2011. – №. 5 (3). – С. 59-70. – ISSN 2073-0438.

49. Ивашковская, И.В. Стейкхолдерский подход к управлению, ориентированному на приращение стоимости компании / И.В. Ивашковская // Корпоративные финансы. – 2012. – № 1 (21). – С. 14-23. – ISSN 2073-0438.

50. Измайлова, М.А. Реализация ESG-повестки инструментами цифровой экономики: состояние и перспективы развития / М.А. Измайлова // Ars Administrandi (Искусство управления). – 2024. – № 16 (3). – С. 413-435. – ISSN 2218-9173.

51. Измайлова, М.А. Реализация ESG-стратегий российских компаний в условиях санкционных ограничений / М.А. Измайлова // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2022. – № 13 (2). – С. 185-201. – ISSN 2079-4665.

52. Измайлова, М.А. Цифровая трансформация и социальная ответственность: прагматизм или поиск баланса / М.А. Измайлова // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2022. – № 13 (4). – С. 575-591. – ISSN 2073-8579.

53. Как прошел первый день первой в истории забастовки сотрудников ПВЗ Wildberries / Forbes : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://www.forbes.ru/biznes/486165-kak-prosel-pervyj-den-pervoj-v-istorii-zabastovki-sotrudnikov-pvz-wildberries> (дата обращения: 01.01.2026).

54. Как это сделать: обратить жалобы клиентов себе на пользу / РБК : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: [https://www.rbc.ru/opinions/own\\_business/24/09/2015/5603d66d9a79477e8898cc74](https://www.rbc.ru/opinions/own_business/24/09/2015/5603d66d9a79477e8898cc74) (дата обращения: 01.01.2026).

55. Капранова, Л.Д. ESG-трансформация как парадигма устойчивого развития экономики России / Л.Д. Капранова, О.А. Полищук // Вестник

евразийской науки. – 2023. – № 15 (3). – ISSN 2588-0101. – Текст : электронный. – DOI: 10.15862/18ECVN323. – URL: <https://esj.today/18ecvn323.html> (дата обращения: 01.01.2026).

56. Карпов, Н.А. Выявление существенных тем в рамках системы стейкхолдер-менеджмента как инструмент идентификации рисков организации / Н.А. Карпов // Экономическое развитие России. – 2026. – № 33 (1). – С. 163-169. – ISSN 2306-5001.

57. Карпов, Н.А. Методика оценки системы стейкхолдер-менеджмента на примере российских публичных компаний / Н.А. Карпов // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – № 15 (6). – С. 4265-4282. – ISSN 2222-534X.

58. Карпов, Н.А. Особенности стейкхолдер-менеджмента в цифровых платформах и экосистемах / Н.А. Карпов // Вестник академии знаний. – 2024. – № 3 (62). – С. 788-793. – ISSN 2304-6139.

59. Карпов, Н.А. Факторы формирования системы стейкхолдер-менеджмента в российских публичных компаниях / Н.А. Карпов // Экономические науки. – 2025. – № 9 (250). – С. 366-377. – ISSN 2072-0858.

60. Когденко, В.Г. Исследование рисков компаний в рамках стейкхолдерского подхода к анализу / В.Г. Когденко // Экономический анализ: теория и практика. – 2018. – № 17 (6). – С. 1051-1072. – ISSN 2073-5308.

61. Кибератака на Аэрофлот 28 июля 2025: подробный анализ инцидента и его последствий / SecurityLab : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://www.securitylab.ru/blog/personal/Bitshield/355927.php> (дата обращения: 01.01.2026).

62. Кириллова, О.Ю. Корпоративная социальная ответственность как объект внутреннего контроля / О.Ю. Кириллова // Управленческие науки. – 2013. – № 4 (9). – С. 27-32. – ISSN 2304-022X.

63. Коготов, В.В. Критерии идентификации крупных предприятий в национальной экономике / В.В. Коготов // Экономический журнал. – 2011. – № 23. – С. 90-102. – ISSN 2072-8220.

64. Корпоративное управление и ESG-трансформация российских компаний / Центр устойчивого развития Сколково : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://www.skolkovo.ru/researches/korporativnoe-upravlenie-i-esg-transformaciya-rossijskih-kompanij> (дата обращения: 01.01.2026).

65. Крамин, М.В. Удовлетворение интересов стейкхолдеров как стратегический аспект корпоративного управления / М.В. Крамин, Т.В. Крамин // Russian Journal of Economics and Law. – 2011. – № 4 (20). – С. 164-171. – ISSN 1993-226X.

66. Кричевский, М.Л. Оценка цифровой зрелости предприятия / М.Л. Кричевский, Ю.А. Мартынова, С.В. Дмитриева // Вопросы инновационной экономики. – 2022. – № 12 (4). – С. 2545-2560. – ISSN 2221-5085.

67. Кудина, М.В. Венчурный капитал в условиях ESG-трансформации / М.В. Кудина, А.Ш. Касымов // Государственное управление. Электронный вестник. – 2022. – № 93. – С. 22-37. – ISSN 2070-1381.

68. Кузин, Д.В. Концепции российского корпоративного управления: эволюция и сравнительный анализ / Д.В. Кузин // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. – 2024. – № 59 (1). – С. 3-28. – ISSN 0137-3080.

69. Кузин, Д.В. Проблемы цифровой зрелости в современном бизнесе / Д.В. Кузин // Мир новой экономики. – 2019. – № 3. – С. 89-99. – ISSN 2220-6469.

70. Кузнецов, М.Е. ESG-трансформация как новая управленческая парадигма / М.Е. Кузнецов // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2023. – № 16 (4). – С. 404-420. – ISSN 2073-4484.

71. Кузнецов, Н.В. Оценка деятельности российских государственных корпораций с позиции ESG-подхода / Н.В. Кузнецов, Н.Е. Котова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2021. – № 11 (2). – С. 231-236. – ISSN 1998-7609.

72. Кузнецова, Е.А. Психологические аспекты определения и изучения лидеров мнений в цифровой среде / Е.А. Кузнецова, Е.В. Зиновьева // Мир науки. Педагогика и психология. – 2020. – № 5. – ISSN 2658-6282. – Текст : электронный. – DOI: 10.15862/97PSMN520. – URL: <https://mir-nauki.com/PDF/97PSMN520.pdf> (дата обращения: 01.01.2026).

73. Куклина, Е.А. Концепция устойчивого развития в проекции современных трансформационных трендов: новая реальность и новые возможности для бизнеса / Е.А. Куклина // Управленческое консультирование. – 2022. – № 6. – С. 64-78. – ISSN 1726-1139.

74. Курлов, В.В. Модель оценки цифровой зрелости промышленного предприятия / В.В. Курлов, М.А. Косухина, А.В. Курлов // Экономика и управление. – 2022. – № 28 (5). – С. 439-451. – ISSN 1998-1627.

75. Лясковская, Е.А. Устойчивое развитие в цифровой экономике: киберэкология бизнеса / Е.А. Лясковская, Г.Р. Халилова // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2023. – № 17 (1). – С. 75-89. – ISSN 1997-0129.

76. Макеева, Е.Ю. Взаимосвязь характеристик совета директоров с ESG-рейтингами и рыночной стоимостью российских компаний / Е.Ю. Макеева, К.А. Попов, А.А. Дихтярь [и др.] // Российский журнал менеджмента. – 2022. – № 20 (4). – С. 498-523. – ISSN 1729-7427.

77. Маковкина, В.А. Организация взаимодействия со стейкхолдерами как фактор повышения эффективности корпоративного управления / В.А. Маковкина, И.А. Семейкина // Вестник университета (ГУУ). – 2016. – № 7-8. – С. 235-239. – ISSN 1816-4277.

78. Мамедов, Т.Н. Перспективы развития ESG-повестки в России в условиях санкций / Т.Н. Мамедов, А.О. Федоров // Управленческий учет. – 2023. – № 6. – С. 112-119. – ISSN 1814-9332.

79. Мантаева, Э.И. Модели взаимодействия государства и бизнеса в реализации социальной ответственности / Э.И. Мантаева, В.С. Голденова, В.А. Чудидов // Oriental Studies. – 2011. – № 2. – С. 176-180. – ISSN 2619-0990.

80. Мартынов, Л.М. Трансформация систем менеджмента в цифровой экономике как область управленческих новаций / Л.М. Мартынов // Управленческий учет. – 2022. – № 3. – С. 414-419. – ISSN 1814-1935.

81. Медь и пламень: активисты Салават-совхоза добились приостановки работ / Известия : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://iz.ru/1054628/ekaterina-iasakova/med-i-plamen-aktivisty-salavat-sovkhoza-dobilis-priostanovki-rabot> (дата обращения: 01.01.2026).

82. Методика присвоения ESG-рейтингов компаниям и финансовым институтам / Рейтинговое агентство «Эксперт РА» : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: [https://raex-rr.com/ESG/ESG\\_companies/ESG\\_rating\\_companies/2025.1/methodsc](https://raex-rr.com/ESG/ESG_companies/ESG_rating_companies/2025.1/methodsc) (дата обращения: 01.01.2026).

83. Методология присвоения ESG-рейтингов (некредитных рейтингов, оценивающих подверженность организаций экологическим и социальным рискам бизнеса, а также рискам корпоративного управления) / Национальное рейтинговое агентство : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://www.ra-national.ru/wp-content/uploads/2025/06/metodologija-prisvoenija-esg-rejtingov-versija-5.1.pdf> (дата обращения: 01.01.2026).

84. Миловидов, В.Д. Корпоративное управление 2.0: эволюция системы корпоративных отношений в информационном обществе / В.Д. Миловидов // Проблемы национальной стратегии. – 2017. – № 4. – С. 171-189. – ISSN 2079-3359.

85. «Молчание убивает»: как компаниям выстраивать антикризисные коммуникации / РБК : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/social/68fe087b9a7947e796ea24b9> (дата обращения: 01.01.2026).

86. Мороженое с пола: компания Unilever просит МВД проверить лиц, распространивших кадры в сети / Тульские новости : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: [https://newstula.ru/fn\\_613559.html](https://newstula.ru/fn_613559.html) (дата обращения: 01.01.2026).

87. Морозова, И.А. Менеджмент устойчивого развития бизнеса на основе принципов социальной и экологической ответственности в контексте цифровой трансформации / И.А. Морозова, А.И. Сметанина, А.С. Сметанин // Экономика и управление. – 2023. – № 29 (1). – С. 54-65. – ISSN 2712-7435.

88. Морозова, И.А. Совершенствование управления устойчивым развитием бизнеса в России на основе принципов социальной и экологической ответственности с помощью ESG-менеджмента / И.А. Морозова, А.И. Сметанина, А.С. Сметанин // Лидерство и менеджмент. – 2023. – № 10 (2). – С. 643-656. – ISSN 2412-1460.

89. МТС и ФАС достигли соглашения по штрафу в 3 млрд руб. / Коммерсантъ : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8196521> (дата обращения: 01.01.2026).

90. «Национальное Рейтинговое Агентство» : официальный сайт. – URL: <https://www.ra-national.ru> (дата обращения: 01.01.2026). – Текст : электронный.

91. «Национальные Кредитные Рейтинги» : официальный сайт. – URL: <https://ratings.ru> (дата обращения: 01.01.2026). – Текст : электронный.

92. Наше общее будущее. Доклад субъектов Международной комиссии по окружающей среде и развитию (МКОСР) ; под редакцией С.А. Евтеева, Р.А. Перелета. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2023. – 490 с. – ISBN 978-5-16-018116-5.

93. Никитина, Л.М. Анализ стейкхолдеров в реализации корпоративной социальной ответственности / Л.М. Никитина, Д.В. Борзаков // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2017. – № 4 (25). – С. 64-72. – ISSN 2223-1552.

94. «Норникель» выплатил рекордный штраф 146 млрд руб. за разлив топлива / РБК : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://www.rbc.ru/business/10/03/2021/6048a2309a794732bec10c5d> (дата обращения: 01.01.2026).

95. Об утверждении методических рекомендаций по подготовке отчетности об устойчивом развитии [Приказ Министерства экономического развития Российской Федерации от 1 ноября 2023 года № 764]. – Информационно-правовой портал «Гарант.ру». – Текст : электронный. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/407855987> (дата обращения: 01.01.2026).

96. Обыденков, А.Ю. Анализ ключевых компонентов цифровых платформ. Экосистемно-стейкхолдерский подход / А.Ю. Обыденков, А.В. Козлов // Креативная экономика. – 2020. – № 14 (12). – С. 3229-3246. – ISSN 1994-6929.

97. О Кодексе корпоративного управления [Письмо Банка России от 10 апреля 2014 г. № 06-52/2463]. – Информационно-правовой портал «Гарант.ру». – Текст : электронный. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70540276> (дата обращения: 01.01.2026).

98. О Концепции перехода Российской Федерации к устойчивому развитию [Указ Президента Российской Федерации от 1 апреля 1996 года № 440]. – Информационно-правовой портал «Гарант.ру». – Текст : электронный. – URL: <https://base.garant.ru/1548498> (дата обращения: 01.01.2026).

99. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года [Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 года № 309]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_475991](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_475991) (дата обращения: 01.01.2026).

100. О раскрытии в годовом отчете публичного акционерного общества отчета о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления [Письмо Банка России от 17 февраля 2016 года № ИН-06-52/8]. – Информационно-правовой портал «Гарант.ру». – Текст :

электронный. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71237796>  
(дата обращения: 01.01.2026).

101. О раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг [Положение Банка России от 27 марта 2020 года № 714-П]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_352306](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_352306) (дата обращения: 01.01.2026).

102. О рекомендациях по раскрытию публичными акционерными обществами нефинансовой информации, связанной с деятельностью таких обществ [Письмо Банка России от 12 июля 2021 года № ИН-06-28/49]. – Информационно-правовой портал «Гарант.ру». – Текст : электронный. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/401402234> (дата обращения: 01.01.2026).

103. О рекомендациях по учету советом директоров публичного акционерного общества ESG-факторов, а также вопросов устойчивого развития [Письмо Банка России от 16 декабря 2021 года № ИН-06-28/96]. – Информационно-правовой портал «Гарант.ру». – Текст : электронный. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/403175149> (дата обращения: 01.01.2026).

104. Официальное заявление Novabev Group и сети ВинЛаб о кибератаке / Новабев Групп : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://novabev.com/press-room/lenta/official-statement-of-novabev-group-and-winelab-on-the-cyberattack> (дата обращения: 01.01.2026).

105. Паничкин, Г.Ю. Построение цифровых платформ и экосистем корпорациями: российский опыт / Г.Ю. Паничкин // Проблемы теории и практики управления. – 2021. – № 4. – С. 128-142. – ISSN 0130-1926.

106. Пашкин, С.А. Развитие цифровых платформ в России / С.А. Пашкин // Международный научно-исследовательский журнал. – 2024. – № 1 (139). – ISSN 2303-9868. – Текст : электронный. – DOI:

10.23670/IRJ.2024.139.47. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitietsifrovyyh-platform-v-rossii> (дата обращения: 01.01.2026).

107. Петров, М.А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения / М.А. Петров // Вестник СПбГУ. – 2004. – № 2 (16). – С. 51-68. – ISSN 1605-7953.

108. Плотников, В.А. Устойчивое развитие цифровых предприятий на основе баланса интересов стейкхолдеров / В.А. Плотников, О.Е. Пирогова // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2020. – № 10 (2). – С. 94-105. – ISSN 2223-1552.

109. Повестка дня на XXI век [принята Конференцией ООН по окружающей среде и развитию, Рио-де-Жанейро, 3-14 июня 1992 г.] / Организация Объединенных Наций : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: [https://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/conventions/agenda21.shtml](https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/agenda21.shtml) (дата обращения: 01.01.2026).

110. Погорельцев, А.С. Особенности оценки цифровой зрелости организаций / А.С. Погорельцев, И.Г. Салимьянова // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2022. – № 5-2 (137). – С. 118-125. – ISSN 2311-3464.

111. Поставщики разжигают споры / Коммерсантъ : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8043096> (дата обращения: 01.01.2026).

112. Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года [Принята Резолюцией Генеральной Ассамблеи ООН от 25 сентября 2015 года № 70/1] / Организация Объединенных Наций : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://sdgs.un.org/ru/2030agenda> (дата обращения: 01.01.2026).

113. Потравная, Е.В. Взаимодействие бизнеса и коренных народов Севера: чего ждет население после аварии в Норильске? / Е.В. Потравная // ЭКО. – 2021. – № 7. – С. 19-39. – ISSN 0131-7652.

114. Раменская, Л.А. Взаимодействие цифровых платформ с ключевыми заинтересованными сторонами: контент-анализ / Л.А. Раменская // Управленец. – 2021. – № 12 (5). – С. 96-106. – ISSN 2218-5003.

115. Раменская, Л.А. Практики устойчивого развития в российских компаниях: контент-анализ приоритетов и вызовов в условиях санкционного давления / Л.А. Раменская, П.О. Пыжьянова // Фундаментальные исследования. – 2025. – № 8. – С. 76-84. – ISSN 1812-7339.

116. Рейтинговое агентство «Эксперт РА» : официальный сайт. – URL: <https://raexpert.ru> (дата обращения: 01.01.2026). – Текст : электронный.

117. Рогулин, Р.С. Роль информационно-коммуникационных технологий в формировании устойчивых цепочек поставок до и после пандемии COVID-19 / Р.С. Рогулин // Journal of Applied Economic Research. – 2021. – № 20 (3). – С. 461-488. – ISSN 2712-7435.

118. Российская Федерация. Законы. Об акционерных обществах : федеральный закон от 26 декабря 1995 года № 208-ФЗ [принят Государственной Думой 24 ноября 1995 года]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_8743](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8743) (дата обращения: 01.01.2026).

119. Руководящие принципы предпринимательской деятельности в аспекте прав человека: осуществление рамок Организации Объединенных Наций в отношении «защиты, соблюдения и средств правовой защиты» / Организация Объединенных Наций : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://www.ohchr.org/ru/publications/reference-publications/guiding-principles-business-and-human-rights-implementing> (дата обращения: 01.01.2026).

120. Сафонова, И.В. Стейкхолдерский подход как ключевой инструмент обеспечения прозрачности корпоративной отчетности / И.В. Сафонова // Самоуправление. – 2023. – № 6 (139). – С. 294-296. – ISSN 2072-1323.

121. Семенова, Н.Н. ESG-трансформация российских компаний в интересах устойчивого развития / Н.Н. Семенова // Экономика. Налоги. Право. – 2023. – № 16 (3). – С. 57-65. – ISSN 1999-849X.

122. Скобелев, В.Л. Концепция методологии управления стейкхолдерами компании / В.Л. Скобелев // Петербургский экономический журнал. – 2021. – № 3. – С. 66-73. – ISSN 2309-897X.

123. Стародубцева, Е.Б. ESG-развитие российских компаний: ориентир на рынки Азиатско-Тихоокеанского региона и Ближнего Востока / Е.Б. Стародубцева, М.Б. Траченко // Вестник университета. – 2023. – № 5. – С. 105-112. – ISSN 1816-4277.

124. Стрижов, С.А. Корпоративная социальная ответственность как основной нефинансовый фактор роста стоимости компаний / С.А. Стрижов, А.С. Николаева // Russian Economic Bulletin. – 2024. – № 7 (1). – С. 215-228. – ISSN 2658-5774.

125. Суд отказался признать недействительной сделку по реорганизации «Яндекса» / РБК : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://www.rbc.ru/quote/news/article/676446799a794794ae2575bc> (дата обращения: 01.01.2026).

126. Тамбовцев, В.Л. Стейкхолдерская теория фирмы в свете концепции режимов собственности / В.Л. Тамбовцев // Российский журнал менеджмента. – 2008. – № 6 (3). – С. 3-26. – ISSN 1729-7427.

127. Ткаченко, И.Н. Актуализация стейкхолдерского подхода корпоративного управления в условиях коронакризиса: от декларирования приверженности к прикладным моделям / И.Н. Ткаченко // Управление. – 2021. – № 12 (2). – С. 2-16. – ISSN 2218-5003.

128. Ткаченко, И.Н. Инструментарий исследования стейкхолдерских рисков для целей устойчивого развития компаний / И.Н. Ткаченко, А.А. Злыгостев // Journal of New Economy. – 2022. – № 23 (1). – С. 109-130. – ISSN 2658-5073.

129. Ткаченко, И.Н. Моделирование стейкхолдерских рисков: опыт эконометрического анализа / И.Н. Ткаченко, А.А. Злыгостев // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Экономика. Управление. Право. – 2021. – № 21 (3). – С. 271-287. – ISSN 1994-2540.

130. Ткаченко, И.Н. Оценка вклада стейкхолдеров в стоимость компании: пример российского банковского сектора / И.Н. Ткаченко, А.А. Злыгостев // Управленец. – 2018. – № 9 (4). – С. 40-52. – ISSN 2218-5003.

131. Токсичное пятно: как экологическая катастрофа в Норильске отразилась на репутации компании Владимира Потанина / Forbes : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://www.forbes.ru/milliardery/416957-toksichnoe-pyatno-kak-ekologicheskaya-katastrofa-v-norilske-otrazilas-na> (дата обращения: 01.01.2026).

132. Трубченко, Т.Г. ESG-трансформация бизнеса, ее влияние на модернизацию корпоративной стратегии и повышение финансовой устойчивости отечественных компаний / Т.Г. Трубченко, М.С. Соломина // Сибирская финансовая школа. – 2025. – № 4. – С. 103-111. – ISSN 1993-4386.

133. Филатова, А.В. Анализ состояния развития российского корпоративного управления и особенностей адаптация зарубежных моделей к специфике российского бизнеса / А.В. Филатова, К.В. Левченко // Вестник евразийской науки. – 2025. – № 17 (2). – ISSN 2588-0101. – Текст : электронный. – DOI: 10.15862/87FAVN225. – URL: <https://esj.today/PDF/87FAVN225.pdf> (дата обращения: 01.01.2026).

134. ФСБ: действия экс-владельца крупнейшей теплоэнергокомпании ЦФО грозили ее остановкой / ТАСС : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://tass.ru/ekonomika/19023163> (дата обращения: 01.01.2026).

135. Фурта, С.Д. Карта заинтересованных сторон – инструмент анализа окружения бизнеса / С.Д. Фурта, Т.Б. Соломатина // Инициативы XXI века. – 2010. – № 1. – С. 22-27. – ISSN 2073-4131.

136. Харчилава, Х.П. Влияние институциональной матрицы на формирование ценностно-ориентированной системы корпоративного управления / Х.П. Харчилава // Вестник университета. – 2015. – № 5. – С. 120-126. – ISSN 1816-4277.

137. Харчилава, Х.П. Менеджмент заинтересованных сторон в системе корпоративного управления / Х.П. Харчилава // Вестник ГУУ. – 2013. – № 22. – С. 59-65. – ISSN 1816-4277.

138. Харчилава, Х.П. Обеспечение баланса интересов стейкхолдеров компании в системе корпоративного управления / Х.П. Харчилава // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2024. – № 6 (2). – С. 414-419. – ISSN 1930-7918.

139. Харчилава, Х.П. Современные тенденции российской практики корпоративного управления / Х.П. Харчилава // Вестник евразийской науки. – 2025. – № 17 (4). – ISSN 2588-0101. – Текст : электронный. – DOI: 10.15862/87FAVN225. – URL: <https://esj.today/39favn425.html> (дата обращения: 01.01.2026).

140. Ценжарик, М.К. Цифровая трансформация компаний: стратегический анализ, факторы влияния и модели / М.К. Ценжарик, Ю.В. Крылова, В.И. Стешенко // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. – 2020. – № 36 (3). – С. 390-420. – ISSN 2542-226X.

141. Цыгалов, Ю.М. Политики и процедуры ESG-преобразования российских компаний / Ю.М. Цыгалов, С.А. Стрижов // Управленческое консультирование. – 2022. – № 7. – С. 88-95. – ISSN 1726-1139.

142. Шабалтина, Л.В. Классификация методов оценки цифровой зрелости / Л.В. Шабалтина // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – № 13 (10). – С. 4257-4280. – ISSN 2222-534X.

143. Щербаченко, П.С. Управление взаимодействием со стейкхолдерами в российских компаниях / П.С. Щербаченко // Вестник ГУУ. – 2018. – № 5. – С. 155-161. – ISSN 1816-4277.

144. AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES-2015) / AccountAbility : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://www.accountability.org/standards/aa1000-stakeholder-engagement> (дата обращения 01.01.2026).

145. Aboud, A. Corporate Governance and Corporate Social Responsibility: New Evidence from China / A. Aboud, X. Yang // International Journal of Accounting & Information Management. – 2022. – № 30 (2). – P. 211-222. – ISSN 1834-7649.

146. Adams, R. Women in the Boardroom and Their Impact on Governance and Performance / R. Adams, D. Ferreira // Journal of Financial Economics. – 2009. – № 94 (2). – P. 291-309. – ISSN 0304-405X.

147. Adomako, S. Stakeholder Management, CSR Commitment, Corporate Social Performance: The Moderating Role of Uncertainty in CSR Regulation / S. Adomako, M.D. Tran // Corporate Social Responsibility and Environmental Management. – 2022. – № 29 (5). – P. 1414-1423. – ISSN 1535-3958.

148. Ahmad, H. Environmental, Social, and Governance Related Factors for Business Investment and Sustainability: A Scientometric Review of Global Trends / H. Ahmad, M. Yaqub, S.H. Lee // Environment, Development and Sustainability. – 2023. – № 26. – P. 2967-2987. – ISSN 1387-585X.

149. Allais, R. Governance Maturity Grid: A Transition Method for Integrating Sustainability into Companies / R. Allais, L. Roucoules, T. Reyes // Journal of Cleaner Production. – 2017. – № 140. – P. 213-226. – ISSN 0959-6526.

150. Alpaslan, C.M. Corporate Governance in the Context of Crises: Towards a Stakeholder Theory of Crisis Management / C.M. Alpaslan, S.E. Green, I.I. Mitroff // Journal of Contingencies and Crisis Management. – 2009. – № 17 (1). – P. 38-49. – ISSN 0966-0879.

151. Alshbili, I. Ownership Types, Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Disclosures: Empirical Evidence From a Developing Country

/ I. Alshbili, A. Elamer, E. Beddewela // Accounting Research Journal. – 2019. – № 33 (1). – P. 148-166. – ISSN 1030-9616.

152. Apitz, S.E. Stakeholder Value-Linked Sustainability Assessment: Evaluating Remedial Alternatives for the Portland Harbor Superfund Site, Portland, Oregon, USA / S.E. Apitz, A.G. Fitzpatrick, A. McNally [et al.] // Integrated Environmental Assessment and Management. – 2017. – № 14 (1). – P. 43-62. – ISSN 1551-3793.

153. Attanasio, G. Stakeholder Engagement in Business Models for Sustainability: The Stakeholder Value Flow Model for Sustainable Development / G. Attanasio, N. Preghenella, A.F. De Toni [et al.] // Business Strategy and the Environment. – 2022. – № 31 (3). – P. 860-87. – ISSN 0964-4733.

154. Baalouch, F. A Study of the Determinants of Environmental Disclosure Quality: Evidence from French Listed Companies / F. Baalouch, S.D. Ayadi, K. Hussainey // Journal of Management and Governance. – 2019. – № 23 (4). – P. 939-971. – ISSN 1385-3457.

155. Baker, E.D. ESG Government Risk and International IPO Underpricing / E.D. Baker, T.J. Boulton, M.V. Braga-Alves [et al.] // Journal of Corporate Finance. – 2021. – № 67. – ISSN 0929-1199. – Текст : электронный. – DOI: 10.1016/j.jcorpfin.2021.101913. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0929119921000341> (дата обращения: 01.01.2026).

156. Berle, A.A. For Whom Corporate Managers are Trustees: A Note / A.A. Berle // Harvard Law Review. – 1932. – № 45. – P. 1365-1372. – ISSN 0017-811X.

157. Buallay, A. Board Gender Diversity and Environmental Disclosure: Evidence from the Banking Sector / A. Buallay, L. Alhalwachi // Journal of Chinese Economic and Foreign Trade Studies. – 2022. – № 15 (3). – P. 350-371. – ISSN 1754-4408.

158. Calabrese, A. A Fuzzy Analytic Hierarchy Process Method to Support Materiality Assessment in Sustainability Reporting / A. Calabrese, R. Costa,

N. Leviaidi [et al.] // Journal of Cleaner Production. – 2016. – № 121. – P. 248-264. – ISSN 0959-6526.

159. Cardoni, A. A Sustainable Governance Model to Prevent Corporate Corruption: Integrating Anticorruption Practices, Corporate Strategy and Business Processes / A. Cardoni, E. Kiseleva, R. Lombardi // Business Strategy and the Environment. – 2020. – № 29 (3). – P. 1173-1185. – ISSN 0964-4733.

160. Carroll, A.B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders / A.B. Carroll // Business Horizons. – 1991. – № 34 (4). – P. 39-48. – ISSN 1472-3891.

161. Castro-Martinez, M.P. Translation of Trustworthiness Signals into Factors for Stakeholder Value Cocreation / M.P. Castro-Martinez, P.R. Jackson // Journal of Public Affairs. – 2017. – № 18. – ISSN 1472-3891. – Текст : электронный. – DOI: 10.1002/па.1685. – URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/па.1685> (дата обращения: 01.01.2026).

162. Chen, Y. Turning Crisis into Opportunities: How a Firm Can Enrich Its Business Operations Using Artificial Intelligence and Big Data during Covid-19 / Y. Chen, M.I. Biswas // Sustainability. – 2021. – № 13 (22). – P. 12656. – ISSN 2071-1050.

163. Clarkson, M. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance / M. Clarkson // Academy of Management Review. – 1995. – № 20 (1). – P. 92-117. – ISSN 0363-7425.

164. Clarkson, M. Risk Based Model of Stakeholder Theory. Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory / M. Clarkson. – Toronto : Centre for Corporate Social Performance & Ethics, University of Toronto, 1994. – 12 p. – ISBN отсутствует.

165. Clarkson, M. The Corporation and its Stakeholders – the Classic and Contemporary Readings / M. Clarkson. – Toronto : University of Toronto Press, 1998. – 372 p. – ISBN 978-0802081278.

166. Coombs, W.T. Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding / W.T. Coombs. – Thousand Oaks, California : SAGE Publications, Inc, 2015. – 256 p. – ISBN 978-1452261362.

167. Coombs, W.T. Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory / W.T. Coombs // Corporate Reputation Review. – 2007. – № 10 (3). – P. 163-176. – ISSN 1363-3589.

168. Costa, A.J. Literature Review and Theoretical Framework of the Evolution and Interconnectedness of Corporate Sustainability Constructs / A.J. Costa, D. Curi, A.M. Bandeira [et al.] // Sustainability. – 2022. – № 14 (8). – ISSN 2071-1050. – Текст : электронный. – DOI: 10.3390/su14084413. – URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/8/4413> (дата обращения: 01.01.2026).

169. Cyert, R. Behavioral Theory of the Firm / R. Cyert, J. March. – Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1963. – 332 p. – ISBN 978-0130733047.

170. Dang, C. Measuring Firm Size in Empirical Corporate Finance / C. Dang, Z. (F.) Li, C. Yang // Journal of Banking & Finance. – 2018. – № 86. – P. 159-176. – ISSN 0378-4266.

171. Danielson, M.G. Shareholder Theory – How Opponents and Proponents Both Get It Wrong / M.G. Danielson, J.L. Heck, D.R. Shaffer // Applied Finance. – 2008. – № 18. – P. 62-66. – ISSN 1536-397X.

172. Dodd, E.M. For Whom are Corporate Managers Trustees: A Note / E.M. Dodd // Harvard Law Review. – 1932. – № 45. – P. 1145-1163. – ISSN 0017-811X.

173. Dokko, G. One of Us or One of My Friends: How Social Identity and Tie Strength Shape the Creative Generativity of Boundary-Spanning Ties / G. Dokko, A.A. Kane, M. Tortoriello // Organization Studies. – 2014. – № 5. – P. 703-726. – ISSN 0170-8406.

174. Donaldson, T. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications / T. Donaldson, L. Preston // The Academy of Management Review. – 1995. – № 20 (1). – P. 65-91. – ISSN 0363-7425.

175. Dong, Y.C. Linguistic Multiperson Decision Making Based on the Use of Multiple Reference Relations / Y.C. Dong, Y.F. Xu, S. Yu // Fuzzy Sets and Systems. – 2009. – № 160. – P. 603-623. – ISSN 0165-0114.

176. Edgley, C. The Adoption of the Materiality Concept in Social and Environmental Reporting Assurance: A Field Study Approach / C. Edgley, M.J. Jones, J. Atkins // The British Accounting Review. – 2015. – № 47 (1). – P. 1-18. – ISSN 0890-8389.

177. Eisenmann, T.R. Platform Envelopment / T.R. Eisenmann, G. Parker, M. Van Alstyne // Strategic Management Journal. – 2011. – № 32 (12). – P. 1270-1285. – ISSN 0143-2095.

178. Elkington, J. Governance for Sustainability / J. Elkington // Corporate Governance: An International Review. – 2006. – № 14 (6). – P. 522-529. – ISSN 0964-8410.

179. ESG в цифровом мире: вызовы и возможности / Центр устойчивого развития Сколково : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://www.skolkovo.ru/researches/esg-v-cifrovom-mire-vyzovy-i-vozmozhnosti> (дата обращения: 01.01.2026).

180. Fasan, M. Fostering Stakeholder Engagement: The Role of Materiality Disclosure in Integrated Reporting: Materiality Disclosure in Integrated Reporting / M. Fasan, C. Mio // Business Strategy and the Environment. – 2016. – № 26. – ISSN 0964-4733. – Текст : электронный. – DOI: 10.1002/bse.1917. – URL: <https://ideas.repec.org/a/bla/bstrat/v26y2017i3p288-305.html> (дата обращения: 01.01.2026).

181. Fassin, Y. The Stakeholder Model Refined / Y. Fassin // Journal of Business Ethics. – 2009. – № 84 (1) – P. 113-135. – ISSN 0167-4544.

182. Fatma, H. Corporate Governance and CSR Disclosure: Evidence from European Financial Institutions / H. Fatma, J. Chouaibi // International Journal of Disclosure and Governance. – 2021. – № 18. – P. 346-361. – ISSN 1741-3591.

183. Fearn-Banks, K. Crisis Communications: A Casebook Approach / K. Fearn-Banks. – New York : Routledge, 2011. – 400 p. – ISBN 978-0415880589.

184. Figge, F. What Is Stakeholder Value? Developing a Catchphrase into Benchmarking Tool / F. Figge, S. Schaltegger. – Luneburg : University of Luneburg and UNEP, 2000. – 48 p. – ISBN 978-3-935630-03-0.

185. Frederick, W.C. From CSR-1 to CSR-2: The Maturing of Business-and-Society Thought / W.C. Frederick // Business and Society. – 1994. – № 33 (2). – P. 150-164. – ISSN 0007-6503.

186. Freeman, R.E. Stakeholder Theory and the Corporate Objective Revisited / R.E. Freeman, A.C. Wicks, B. Parmar // Organization Science. – 2004. – № 15 (3). – P. 364-369. – ISSN 1047-7039.

187. Freeman, R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach / R.E. Freeman. – Boston : Pitman Publishers, 1984. – 275 p. – ISBN 978-0273019138.

188. Friedman, A.L. Developing Stakeholder Theory / A.L. Friedman, S. Miles // Journal of Management Studies. – 2002. – № 39 (1). – P. 1-21. – ISSN 0022-2380.

189. Friedman, M. Capitalism and Freedom / M. Friedman. – Chicago, Illinois : University of Chicago Press, 1962. – 202 p. – ISBN 978-0226264004.

190. Friedman, M. The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits / M. Friedman // New York Times Magazine. – 1970. – P. 122-126. – ISSN отсутствует.

191. Frooman, J. Stakeholder Influence Strategies / J. Frooman // Academy of Management Review. – 1999. – № 24 (2). – P. 191-205. – ISSN 0363-7425.

192. Galeotti, R.M. Stakeholder Engagement Disclosures in Sustainability Reports: Evidence from Italian Food Companies / R.M. Galeotti, M.A. Camilleri, F. Roberto [et al.] // Business Ethics, the Environment & Responsibility. – 2023.

– ISSN 0962-0303. – Текст : электронный. – DOI: 10.1111/beer.12644. – URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/beer.12642> (дата обращения: 01.01.2026).

193. Garcia-Castro, R. Does Social Performance Really Lead to Financial Performance? Accounting for Endogeneity / R. Garcia-Castro, M.A. Arino, M.A. Canela // *Journal of Business Ethics*. – 2010. – № 92 (1). – P. 107-126. – ISSN 0167-4544.

194. Garst, J. Materiality Assessment Is an Art, not a Science: Selecting ESG Topics for Sustainability Reports / J. Garst, K. Maas, J. Suijs // *California Management Review*. – 2022. – № 65. – ISSN 0008-1256. – Текст : электронный. – DOI: 10.1177/00081256221120692. – URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/00081256221120692> (дата обращения: 01.01.2026).

195. Ghazali, N.A.M. Perpetuating Traditional Influences: Voluntary Disclosure in Malaysia Following the Economic Crisis / N.A.M. Ghazali, P. Weetman // *Journal of International Accounting Auditing & Taxation*. – 2006. – № 15 (2). – P. 226-248. – ISSN 1061-9518.

196. Giannarakis, G. Determinants of Environmental Disclosure: Investigating New and Conventional Corporate Governance Characteristics / G. Giannarakis, A. Andronikidis, N. Sariannidis // *Annals of Operations Research*. – 2020. – № 294 (11). – P. 87-105. – ISSN 0254-5330.

197. Global Reporting Initiative : официальный сайт. – URL: <https://www.globalreporting.org> (дата обращения: 01.01.2026). – Текст : электронный.

198. GRI 2: General Disclosures 2021. GRI : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://www.globalreporting.org/publications/documents/english/gri-2-general-disclosures-2021> (дата обращения: 01.01.2026).

199. Haigh, N. The Natural Environment as a Primary Stakeholder: The Case of Climate Change / N. Haigh, A. Griffiths // *Business Strategy and the Environment*. – 2009. – № 18 (6). – P. 347-359. – ISSN 0964-4733.

200. Hardi, K.V. Enterprise Architecture: Enabling Digital Transformation for Operational Business Process during COVID-19 / K.V. Hardi, N. Legowo // HighTech and Innovation Journal. – 2023. – № 4 (1). – P. 1-18. – ISSN 2723-9535.

201. Harrison, J.S. Strategic Management of Organizations and Stakeholders: Concepts and Cases / J.S. Harrison, C.S. John. – Cincinnati : South–Western College Publishing, 1998. – 850 p. – ISBN 978-0538878395.

202. Hart, S.L. Engaging Fringe Stakeholders for Competitive Imagination / S.L. Hart, S. Sharma // The Academy of Management Executive. – 2004. – № 18 (1). – P. 7-18. – ISSN 0896-3789.

203. Hawn, O. Mind the Gap: The Interplay Between External and Internal Actions in the Case of Corporate Social Responsibility / O. Hawn, I. Ioannou // Strategic Management Journal. – 2016. – № 37 (13). – P. 2569-2588. – ISSN 0143-2095.

204. Heikkurinen, P. Synthesising Corporate Responsibility on Organisational and Societal Levels of Analysis: An Integrative Perspective / P. Heikkurinen, J. Mäkinen // Journal of Business Ethics. – 2018. – № 149 (3). – P. 589-607. – ISSN 0167-4544.

205. Hill, C.W.L. Stakeholder-agency Theory / C.W.L. Hill, T.M. Jones // Journal of Management Studies. – 1992. – № 29. – P. 131-154. – ISSN 0022-2380.

206. Hörisch, J. Applying Stakeholder Theory in Sustainability Management: Links, Similarities, Dissimilarities, and a Conceptual Framework / J. Hörisch, R.E. Freeman, S. Schaltegger // Organization & Environment. – 2014. – № 27 (4). – P. 328-346. – ISSN 1086-0266.

207. Integrated Reporting / International Financial Reporting Standards Foundation : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/integrated-reporting/framework> (дата обращения: 01.01.2026).

208. Islamiati, W. The Impact of Firm Size, Leverage, and Liquidity on Sustainability Report Disclosure with Profitability as Moderating Variable /

W. Islamiati, D. Suryandari // *Jurnal Akuntansi Bisnis*. – 2021. – № 18 (2). – P. 197-215. – ISSN 1412-8861.

209. ISO 26000 / International Organization for Standardization : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html> (дата обращения: 01.01.2026).

210. Jaques, T. Reshaping Crisis Management: The Challenge for Organizational Design / T. Jaques // *Organization Development Journal*. – 2010. – № 28 (1). – P. 9-17. – ISSN 0889-6402.

211. Kahn, W.A. Organizational Crises and the Disturbance of Relational Systems / W.A. Kahn, M.A. Barton, S. Fellows // *The Academy of Management Review*. – 2013. – № 38 (3). – P. 377-396. – ISSN 0363-7425.

212. Kennedy, J. Who is Willing to Sacrifice Ethical Values for Money and Social Status? Gender Differences in Reaction to Ethical Compromises / J. Kennedy, L. Kray // *Social Psychological and Personality Science*. – 2013. – № 5 (1). – P. 52-59. – ISSN 1948-5506.

213. Kim, S. The Process Model of Corporate Social Responsibility (CSR) Communication: CSR Communication and its Relationship with Consumers' CSR Knowledge, Trust, and Corporate Reputation Perception / S. Kim // *Journal of Business Ethics*. – 2019. – № 154 (4). – P. 1143-1159. – ISSN 0167-4544.

214. Kraus, S. Digital Transformation in Business and Management Research: An Overview of the Current Status Quo / S. Kraus, S. Durst, J.J. Ferreira [et al.] // *International Journal of Information Management*. – 2022. – № 63. – ISSN 0268-4012. – Текст : электронный. – DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401221001596> (дата обращения: 01.01.2026).

215. Lagasio, V. Corporate Governance and Environmental Social Governance Disclosure: A Meta-analytical Review / V. Lagasio, N. Cucari // *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. – 2019. – № 26 (1). – P. 701-711. – ISSN 1535-3958.

216. Laine, M. The Nature of Nature as a Stakeholder / M. Laine // Journal of Business Ethics. – 2010. – № 96 (1). – P. 73-78. – ISSN 0167-4544.

217. Lambooy, T. Nature as a Stakeholder: Including Nature in Corporate Governance Practices to Meet the EU Corporate Sustainability Reporting Directive / T. Lambooy, E. Toomey, A. Pimor [et al.] // Journal of Innovative Business and Management. – 2024. – № 16 (11). – P. 1-11. – ISSN 1855-6175.

218. Landaluce, H. A Review of IoT Sensing Applications and Challenges Using RFID and Wireless Sensor Networks / H. Landaluce, L. Arjona, A. Perallos [et al.] // Sensors. – 2020. – № 20. – ISSN 1424-8220. – Текст : электронный. – DOI: 10.3390/s20092495. – URL: <https://www.mdpi.com/1424-8220/20/9/2495> (дата обращения: 01.01.2026).

219. Lankoski, L. Stakeholder Judgments of Value / L. Lankoski, N. Smith, L. Van Wassenhove // Business Ethics Quarterly. – 2016. – № 26 (2). – P. 227-256. – ISSN 1052-150X.

220. Lee, J.-G. Geospatial Big Data: Challenges and Opportunities / J.-G. Lee, M. Kang // Big Data Research. – 2016. – № 2 (2). – P. 74-81. – ISSN 2214-5796.

221. Lerbinger, O. The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility // O. Lerbinger. – Mahwah, New York : Lawrence Erlbaum Associates, 1997. – 400 p. – ISBN 978-0805823875.

222. Li, T.T. ESG: Research Progress and Future Prospects / T.T. Li, K. Wang, T. Sueyoshi [et al.] // Sustainability. – 2021. – № 13 (21). – ISSN 2071-1050. – Текст : электронный. – DOI: 10.3390/su132111663. – URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/21/11663> (дата обращения: 01.01.2026).

223. Lombardi, R. Corporate Corruption Prevention, Sustainable Governance and Legislation: First Exploratory Evidence from the Italian Scenario / R. Lombardi, R. Trequattrini, B. Cuzzo [et al.] // Journal of Cleaner Production. – 2019. – № 217. – P. 666-675. – ISSN 0959-6526.

224. Manetti, G. The Use of Social Media for Engaging Stakeholders in Sustainability Reporting / G. Manetti, M. Bellucci // Accounting,

Auditing & Accountability Journal. – 2016. – № 29 (6). – P. 985-1011.  
– ISSN 0951-3574.

225. Matten, D. Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship / D. Matten, A. Crane, W. Chapple // Journal of Business Ethics. – 2003. – № 45 (1). – P. 109-120. – ISSN 0167-4544.

226. Mendelow, A. Stakeholder Mapping / A. Mendelow. – Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems. – Cambridge, MA. – 1991. – P. 407-418. – ISSN отсутствует.

227. Mitchell, R. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts / R. Mitchell, B.R. Agle, D.J. Wood // The Academy of Management Review. – 1997. – № 22 (4). – P. 853-886. – ISSN 0363-7425.

228. Mitroff, I. Managing Crises Before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know about Crisis Management / I. Mitroff, G. Anagnos // New York : American Management Association, 2001. – 192 p. – ISBN 978-0814405635.

229. Moon, J. The Contribution of Corporate Social Responsibility to Sustainable Development / J. Moon // Sustainable Development. – 2007. – № 15 (5). – P. 296-306. – ISSN 0968-0802.

230. Newbould, G. Successful Business Politics / G. Newbould, G. Luffman. – London: Gower, 1989. – 238 p. – ISBN 978-0566008276.

231. Niu, S. The Effects of Digital Leadership and ESG Management on Organizational Innovation and Sustainability / S. Niu, B.I. Park, J.S. Jung // Sustainability. – 2022. – № 14 (23). – ISSN 2071-1050. – Текст : электронный. – DOI: 10.3390/su142315639. – URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/23/15639> (дата обращения: 01.01.2026).

232. Ngu, S.B. Materiality Disclosure in Sustainability Reporting: Evidence from Malaysia / S.B. Ngu, A. Amran // Asian Journal of Business and Accounting. – 2021. – № 14 (1). – P. 225-252. – ISSN 1985-9872.

233. Park, J.G. Characterization of CSR, ESG, and Corporate Citizenship through a Text Mining Based Review of Literature / J.G. Park, K. Park, H. Noh [et al.] // Sustainability. – 2023. – № 15 (5). – ISSN 2071-1050. – Текст : электронный. – DOI: 10.3390/su15053892. – URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/5/3892> (дата обращения: 01.01.2026).

234. Phillips, R. What Stakeholder Theory is Not / R. Phillips, R.E. Freeman, A.C. Wicks // Business Ethics Quarterly. – 2003. – № 13 (4). – P. 479-502. – ISSN 1052-150X.

235. Porter, M.E. Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth / M.E. Porter, M.R. Kramer // Harvard Business Review. – 2011. – P. 63-70. – ISSN 0017-8012.

236. Preston, L.E. Stakeholder Management and Corporate Performance / L.E. Preston, H.J. Sapienza // The Journal of Behavioral Economics. – 1990. – № 19. – P. 361-375. – ISSN 0090-5720.

237. Qian, T. State-Owned Equity Participation and Corporations' ESG Performance in China: The Mediating Role of Top Management Incentives / T. Qian, C. Yang // Sustainability. – 2023. – № 15. – ISSN 2071-1050. – Текст : электронный. – DOI: 10.3390/su151511507. – URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/15/11507> (дата обращения: 01.01.2026).

238. Rehman, R.U. Impact of Board Characteristics on Corporate Social Responsibility Disclosure / R.U. Rehman, A. Ikram, F. Malik // Journal of Applied Business Research (JABR) – 2017. – № 33 (4). – P. 801-810. – ISSN 0899-7683.

239. Reicher, Z.R. Opportunities for Small and Medium Sized Enterprises in the Field of Corporate Social Responsibility / Z.R. Reicher // Ekonomicko-manazerske Spektrum. – 2019. – № 13. – P. 26-37. – ISSN 1336-7781.

240. Reporting Framework Glossary / Principles for Responsible Investment : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://www.unpri.org/reporting-and-assessment/reporting-framework-glossary/6937.article> (дата обращения 01.01.2026).

241. Rudyanto, A. The Effect of Stakeholder Pressure and Corporate Governance on the Sustainability Report Quality / A. Rudyanto, S.V. Siregar // International Journal of Ethics and Systems. – 2018. – № 34 (2). – P. 233-249. – ISSN 2514-9369.

242. Saraswati, E. Materiality and Stakeholder Engagement in Sustainability Reporting: Does it Matter? / E. Saraswati, M.A. Rumansyah, A.A. Dewi // Business: Theory and Practice. – 2024. – № 25 (2). – P. 397-405. – ISSN 1648-0627.

243. SASB Standards / International Financial Reporting Standards Foundation : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/sasb-standards> (дата обращения: 01.01.2026).

244. Savage, G.T. Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders / G.T. Savage, T.W. Nix, C.J. Whitehead [et al.] // Academy of Management Executive. – 1991. – № 5 (2). – P. 61-75. – ISSN 0896-3789.

245. Saxena, A. Technologies Empowered Environmental, Social, and Governance (ESG): An Industry 4.0 Landscape / A. Saxena, R. Singh, A. Gehlot [et al.] // Sustainability. – 2023. – № 15. – P. 309. – ISSN 2071-1050.

246. Servaes, H. The Impact of Corporate Social Responsibility on Firm Value: The Role of Customer Awareness / H. Servaes, A. Tamayo // Management Science. – 2013. – № 59 (5). – P. 1045-1061. – ISSN 0025-1909.

247. Schaltegger, S. Business Cases for Sustainability: A Stakeholder Theory Perspective / S. Schaltegger, J. Hörisch, R.E. Freeman // Organization & Environment. – 2019. – № 32 (3). – P. 191-212. – ISSN 1086-0266.

248. Smith, H.J. The Shareholders vs. Stakeholders Debate / H.J. Smith // MIT Sloan Management Review. – 2003. – № 44 (4). – P. 85-90. – ISSN 1532-9194.

249. Stiglitz, J.E. Freefall: America, Free Markets, and the Sinking of the World Economy / J.E. Stiglitz. – New York : W.W. Norton & Company, 2010. – 480 p. – ISBN 978-0393338959.

250. Stocker, F. Stakeholder Engagement in Sustainability Reporting: A Classification Model / F. Stocker, M.P. de Arruda, K.M.C. de Mascena [et al.] // Corporate Social Responsibility and Environmental Management. – 2020. – № 27. – P. 2071-2080. – ISSN 1535-3958.

251. Surroca, J. Corporate Responsibility and Financial Performance: The Role of Intangible Resources / J. Surroca, J.A. Tribó, S. Waddock // Strategic Management Journal. – 2010. – № 31 (5). – P. 463-490. – ISSN 0143-2095.

252. Tantalo, C. Value Creation Through Stakeholder Synergy / C. Tantalo, R.L. Priem // Strategic Management Journal. – 2014. – № 37 (2). – P. 314-329. – ISSN 0143-2095.

253. The Global Compact. Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World / World Bank Group : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/280911488968799581> (дата обращения 01.01.2026).

254. Titman, S. The Effect of Capital Structure on a Firm's Liquidation Decision / S. Titman // Journal of Financial Economics. – 1984. – № 13 (1). – P. 137-151. – ISSN 0304-405X.

255. Torelli, R. The Materiality Assessment and Stakeholder Engagement: A Content Analysis of Sustainability Reports / R. Torelli, F. Balluchi, K. Furlotti // Corporate Social Responsibility and Environmental Management. – 2019. – № 27. – P. 470-484. – ISSN 1535-3958.

256. Wang, J. Digital Transformation Empowers ESG Performance in the Manufacturing Industry: From ESG to DESG / J. Wang, Z. Hong, H. Long // SAGE Open. – 2023. – № 13 (4). – ISSN 2158-2440.

257. Wasiuzzaman, S. Board Gender Diversity and Transparency of Environmental, Social and Governance Disclosure: Evidence from Malaysia / S. Wasiuzzaman, W.M. Wan Mohammad // Managerial and Decision Economics. – 2020. – № 41 (1). – P. 145-156. – ISSN 0143-6570.

258. Welbeck, E.E. Determinants of Environmental Disclosures of Listed Firms in Ghana / E.E. Welbeck, G.M.Y. Owusu, R.A. Bekoe [et al.] // International

Journal of Corporate Social Responsibility. – 2017. – № 2 (1). – ISSN 2366-0074.  
– Текст : электронный. – DOI: 10.1186/s40991-017-0023-у. – URL:  
<https://link.springer.com/article/10.1186/s40991-017-0023-у> (дата обращения:  
01.01.2026).

259. Wood, D.J. Corporate Social Performance Revisited / D.J. Wood // Academy of Management Review. – 1991. – № 16 (4). – P. 691-718. – ISSN 0363-7425.

260. Wood, D.J. Stakeholder Mismatching: A Theoretical Problem in Empirical Research on Corporate Social Performance / D.J. Wood, R.E. Jones // The International Journal of Organizational Analysis. – 1995. – № 3. – P. 229-267. – ISSN 1934-8835.

261. World Economic Forum : официальный сайт. – URL: <https://www.weforum.org> (дата обращения: 01.01.2026). – Текст : электронный.

262. Xu, K. An Ethical Stakeholder Approach to Crisis Communication: A Case Study of Foxconn's 2010 Employee Suicide Crisis / K. Xu, W. Li // Journal of Business Ethics. – 2013. – № 117 (2). – P. 371-386. – ISSN 0167-4544.

263. Xu, Z. An Automatic Approach to Reaching Consensus in Multiple Attribute Group Decision Making / Z. Xu // Computers & Industrial Engineering. – 2019. – № 56. – P. 1369-1374. – ISSN 0360-8352.

264. Yang, R.J. Stakeholder-Associated Risks and their Interactions in Complex Green Building Projects: A Social Network Model / R.J. Yang // Building and Environment. – 2014. – № 73. – P. 208-222. – ISSN 0360-1323.

265. Zaid, M.A.A. The Effect of Corporate Governance Practices on Corporate Social Responsibility Disclosure: Evidence from Palestine / M.A.A. Zaid, M. Wang, S.T.F. Abuhijleh // Journal of Global Responsibility. – 2019. – № 10 (2). – P. 134-160. – ISSN 2041-2568.

266. Zhao, X. Revisiting the Corporate Social Performance-Financial Performance Link: A Replication of Waddock and Graves / X. Zhao, A.J. Murrell // Strategic Management Journal. – 2016. – № 37 (11). – P. 2378-2388. – ISSN 0143-2095.

## Приложение А

(информационное)

**Выборка российских публичных компаний для анализа практик  
управления взаимодействием со стейкхолдерами**

Таблица А.1 – Описание выборки российских публичных компаний для анализа практик управления взаимодействием со стейкхолдерами

Отрасль по ОКВЭД-2	Перечень компаний	Количество компаний	Доля компаний, в процентах
1	2	3	4
Обеспечение электрической энергией, газом и паром	ПАО «Вторая генерирующая компания оптового рынка электроэнергии», ПАО «Интер РАО ЕЭС», ПАО «Мосэнерго», ПАО «Россети Волга», ПАО «Россети Московский регион», ПАО «Россети Северо-Запад», ПАО «Россети Урал», ПАО «Россети Центр», ПАО «Россети Центр и Приволжье», ПАО «Территориальная генерирующая компания №1», ПАО «Федеральная гидрогенерирующая компания – РусГидро», ПАО «Федеральная сетевая компания – Россети», ПАО «ЭЛ5-Энерго», ПАО «Юнипро»	14	19
Добыча полезных ископаемых	«Акционерная компания «Алроса» (ПАО), ПАО «Газпром», ПАО «Мечел», ПАО «Нефтегазовая компания «РуссНефть», ПАО «Нефтяная компания «Лукойл», ПАО «Нефтяная компания Роснефть», ПАО «Новатэк», ПАО «Полюс», ПАО «Распадская», ПАО «Селигдар», ПАО «Татнефть имени В.Д. Шашина»	11	15
Деятельность в области информации и связи	МКПАО «ВК», ПАО «Группа Астра», ПАО «Группа Позитив», ПАО «Диасофт», ПАО «ИВА», ПАО «Каршеринг Россия», ПАО «Мобильные ТелеСистемы», ПАО «Ростелеком», МКПАО «Циан», МКПАО «Яндекс»	10	14

Продолжение таблицы А.1

1	2	3	4
Деятельность финансовая и страховая	ПАО «Банк «Санкт-Петербург», «Банк ВТБ» (ПАО), ПАО «Группа Ренессанс Страхование», ПАО «ДОМ.РФ», ПАО «Московская Биржа ММВБ-РТС», «Московский Кредитный Банк» (ПАО), ПАО «МТС-Банк», ПАО «Сбербанк России», МКПАО «Т-Технологии»	9	12
Обрабатывающие производства	ПАО «Акрон», ПАО «Горно-металлургическая компания «Норильский никель», ПАО «Группа компаний «Сегежа», ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат», ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат», МКПАО «Объединенная Компания «Русал», ПАО «Северсталь», ПАО «Трубная Металлургическая Компания», ПАО «ФосАгро»	9	12
Торговля оптовая и розничная	ПАО «ЕвроТранс», ПАО «Корпоративный центр ИКС 5», МКПАО «Лента», ПАО «М.видео», МКПАО «Озон», ПАО «Фикс Прайс»	6	8
Транспортировка и хранение	ПАО «Аэрофлот – российские авиалинии», ПАО «Дальневосточное морское пароходство», ПАО «Современный коммерческий флот», ПАО «Транснефть»	4	5
Деятельность в области здравоохранения и социальных услуг	МКПАО «МД Медикал Груп Инвестментс», ПАО «Озон Фармацевтика», ПАО «Промомед»	3	4
Деятельность холдинговых компаний	ПАО «Акционерная финансовая корпорация «Система», МКПАО «Эн+ Груп», ПАО «ЭсЭфАй»	3	4
Строительство	ПАО «Группа компаний «Самолет», ПАО «Группа ЛСР», МКПАО «Эталон Груп»	3	4
Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство	ПАО «Группа «Русагро», ПАО «Инарктика»	2	3

Источник: составлено автором.

**Приложение Б**  
(информационное)

**Практика идентификации стейкхолдеров российскими публичными компаниями**

Таблица Б.1 – Доля российских публичных компаний, идентифицирующих соответствующие группы стейкхолдеров, по отраслям (часть 1)

В процентах

Отрасль	Менеджеры и сотрудники	Акционеры и инвесторы	Клиенты	Деловые партнеры	Органы власти и регуляторы	Местные сообщества	Общественные организации
1	2	3	4	5	6	7	8
Обеспечение электрической энергией, газом и паром	100	100	100	93	100	71	64
Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство	100	100	100	100	100	100	100
Обрабатывающие производства	100	100	100	100	100	100	56
Транспортировка и хранение	100	100	100	100	100	75	50
Добыча полезных ископаемых	91	100	73	100	91	100	82

Продолжение таблицы Б.1

В процентах

1	2	3	4	5	6	7	8
Строительство	100	100	100	100	67	67	100
Деятельность финансовая и страховая	100	100	100	78	100	56	44
Деятельность холдинговых компаний	100	100	67	100	67	67	67
Деятельность в области здравоохранения и социальных услуг	100	100	100	100	100	33	33
Деятельность в области информации и связи	100	90	100	70	90	40	40
Торговля оптовая и розничная	100	67	100	100	67	83	0
Итого	99	96	95	92	92	73	55

Источник: составлено автором.

Таблица Б.2 – Доля российских публичных компаний, идентифицирующих соответствующие группы стейкхолдеров, по отраслям (часть 2)

В процентах

Сектор	СМИ и лидеры мнений	Экспертные сообщества	Научные организации	Профсоюзные организации	Кредиторы	Рейтинговые агентства	Население страны
1	2	3	4	5	6	7	8
Обеспечение электрической энергией, газом и паром	86	57	79	64	29	36	43
Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство	50	50	100	0	50	0	50
Обрабатывающие производства	33	33	67	56	44	44	0
Транспортировка и хранение	50	75	50	25	50	25	25
Добыча полезных ископаемых	82	36	27	27	18	27	9
Строительство	67	33	0	0	67	0	33
Деятельность финансовая и страховая	33	44	11	0	11	22	56
Деятельность холдинговых компаний	33	67	33	0	0	33	0

Продолжение таблицы Б.2

В процентах

1	2	3	4	5	6	7	8
Деятельность в области здравоохранения и социальных услуг	33	67	33	0	0	0	0
Деятельность в области информации и связи	30	20	10	10	10	0	10
Торговля оптовая и розничная	33	0	0	0	17	0	0
Итого	53	41	38	26	24	22	22

Источник: составлено автором.

**Приложение В**  
(информационное)

**Выборка российских публичных компаний для регрессионного анализа факторов формирования системы управления взаимодействием со стейкхолдерами**

Таблица В.1 – Описание выборки российских публичных компаний для регрессионного анализа факторов формирования системы управления взаимодействием со стейкхолдерами

Отрасль по ОКВЭД-2	Перечень компаний	Количество компаний	Доля компаний, в процентах
1	2	3	4
Обеспечение электрической энергией, газом и паром	ПАО «Вторая генерирующая компания оптового рынка электроэнергии», ПАО «Интер РАО ЕЭС», ПАО «Мосэнерго», ПАО «Россети Волга», ПАО «Россети Московский регион», ПАО «Россети Северо-Запад», ПАО «Россети Урал», ПАО «Россети Центр», ПАО «Россети Центр и Приволжье», ПАО «Территориальная генерирующая компания № 14», ПАО «Территориальная генерирующая компания №1», ПАО «Федеральная гидрогенерирующая компания – РусГидро», ПАО «Федеральная сетевая компания – Россети», ПАО «ЭЛ5-Энерго», ПАО «Юнипро»	15	18
Деятельность в области информации и связи	МКПАО «ВК», ПАО «Группа Аренадата», ПАО «Группа Астра», ПАО «Группа Позитив», ПАО «Диасофт», ПАО «ИВА», ПАО «Каршеринг Россия», ПАО «Мобильные ТелеСистемы», ПАО «Ростелеком», ПАО «Софтлайн», МКПАО «Хэдхантер», МКПАО «Циан», МКПАО «Яндекс»	13	15
Добыча полезных ископаемых	«Акционерная компания «Алроса» (ПАО), ПАО «Газпром», ПАО «Мечел», ПАО «Нефтегазовая компания «РуссНефть», ПАО «Нефтяная компания «Лукойл», ПАО «Нефтяная компания Роснефть», ПАО «Новатэк», ПАО «Полюс», ПАО «Распадская», ПАО «Селигдар», ПАО «Татнефть имени В.Д. Шашина»	11	13

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4
Обрабатывающие производства	ПАО «Акрон», ПАО «Горно-металлургическая компания «Норильский никель», ПАО «Группа компаний «Сегежа», ПАО «Камаз», ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат», ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат», МКПАО «Объединенная Компания «Русал», ПАО «Северсталь», ПАО «Соллерс», ПАО «Трубная Металлургическая Компания», ПАО «ФосАгро»	11	13
Деятельность финансовая и страховая	ПАО «Банк «Санкт-Петербург», «Банк ВТБ» (ПАО), ПАО «Группа Ренессанс Страхование», ПАО «Московская Биржа ММВБ-РТС», «Московский Кредитный Банк» (ПАО), ПАО «Сбербанк России», ПАО «Совкомбанк», МКПАО «Т-Технологии»	8	9
Торговля оптовая и розничная	ПАО «ВИ.ру», ПАО «ЕвроТранс», ПАО «Корпоративный центр ИКС 5», МКПАО «Лента», ПАО «М.видео», ПАО «НоваБев Групп», МКПАО «Озон», ПАО «Хэндерсон Фэшн Групп»	8	9
Деятельность в области здравоохранения и социальных услуг	ПАО «Аптечная сеть 36,6», ПАО «Артген биотех», МКПАО «МД Медикал Груп Инвестментс», ПАО «Озон Фармацевтика», ПАО «Промомед», МКПАО «Юнайтед Медикал Групп»	6	7
Строительство	ПАО «Группа компаний «Самолет», ПАО «Группа ЛСР», ПАО «ПИК-специализированный застройщик», МКПАО «Эталон Групп»	4	5
Транспортировка и хранение	ПАО «Аэрофлот – российские авиалинии», ПАО «Дальневосточное морское пароходство», ПАО «Современный коммерческий флот», ПАО «Транснефть»	4	5
Деятельность холдинговых компаний	ПАО «Акционерная финансовая корпорация «Система», МКПАО «Эн+ Групп», ПАО «ЭсЭфАй»	3	4
Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство	ПАО «Группа «Русагро», ПАО «Инарктика»	2	2

Источник: составлено автором.

**Приложение Г**  
(информационное)

**Практика антикризисного управления взаимодействием со стейкхолдерами российских компаний**

Таблица Г.1 – Описание примеров практик антикризисного управления взаимодействием со стейкхолдерами российских компаний

Наименование компании	Описание кризисной ситуации	Основные участники	Особенности кризисной ситуации	Реализованные стратегии взаимодействия компании со стейкхолдерами	Последствия кризисной ситуации
1	2	3	4	5	6
«ТГК-2»	Подача в 2016 году иска миноритарного акционера против экс-сенатора и мажоритарного акционера Лебедева Л.Л. (с контрольным пакетом акций) с обвинением в краже бюджета компании на более чем 200 млн долларов, заведение уголовного дела	Органы государственной власти (ФСБ, Генпрокуратура), зарубежный мажоритарный акционер	Системно значимая компания, участие в конфликте лиц из-за рубежа и с заведенным уголовным делом	Замалчивание и игнорирование компанией рисков и последствий сохранения владения контрольного пакета акций зарубежным собственником, обвиняемым в хищении корпоративных денежных средств, наращивание кредиторской задолженности	Выявление со стороны ФСБ рисков банкротства компании и нарушения энергетической безопасности страны, подача Генпрокуратурой и удовлетворение судом в 2023 году иска об изъятии 83% акций компании сначала в пользу государства, а затем – в пользу ООО «Газпром энергохолдинг»

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4	5	6
«Яндекс»	<p>Подача коллективного иска миноритарных акционеров «Yandex N.V.» из-за ограничений на обмен акций, купленных за рубежом, в июле 2024 года</p>	<p>Зарубежные миноритарные акционеры</p>	<p>Участие в конфликте лиц из-за рубежа</p>	<p>Публичное информирование об условиях выкупа и обмена ценных бумаг нидерландской Yandex N.V. на акции российского МКПАО «Яндекс», отказ от предоставления прав выкупа и обмена для акций, учет которых ведется в зарубежных депозитариях</p>	<p>Отказ суда от удовлетворения иска зарубежных миноритарных акционеров, потеря доверия со стороны иностранных инвесторов</p>

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4	5	6
«Винлаб» («Новабев групп»)	Кибератака, приостановка работы маркетплейса и более 2,1 тыс. физических торговых точек компании по всей стране в июле 2025 года	Покупатели, инвесторы, средства массовой информации	Федеральный масштаб (более 2,1 тыс. магазинов), высокий уровень цифровизации (наличие интернет-магазина)	В первый день – публичное объявление недоступности из-за «технических работ» и «оптимизации в целях повышения качества обслуживания», на второй день – подтверждение кибератаки, впоследствии – восстановление работы части магазинов, отказ от выполнения требований киберпреступников, сообщение о высоком кредитном рейтинге материнской компании («Новабев групп»), публичное заявление о выводах и принятых мерах модернизации систем информационной безопасности, извинение перед покупателями и инвесторами	Понесение финансовых убытков в связи с временным закрытием магазинов, усиление мер информационной безопасности, сохранение доверия со стороны инвесторов

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4	5	6
«Аэрофлот»	Кибератака, задержка и отмена более 100 рейсов по всей стране, утечка персональных данных клиентов компании в июле 2025 года	Пассажиры, органы государственной власти (Генпрокуратура, Минтранс, Росавиация)	Федеральный масштаб (крупнейшая авиакомпания в стране по пассажиропотоку), системно значимая компания с государственным участием, высокий уровень цифровизации, широкий общественный резонанс	В первый день – информирование о техническом сбое без указания причины, затем – признание Генпрокуратурой факта хакерской атаки, позднее – информирование через PR-службу без предоставления комментариев в СМИ, запуск горячей линии, разрешение бесплатного возврата либо обмена билетов, совместная с Минтрансом и Росавиацией пересадка пассажиров на рейсы дочерних компаний	Понесение финансовых убытков в связи с временной отменой рейсов, сохранение доверия со стороны пассажиров
«Мечел»	Подача иска со стороны поставщика угля (АО «Воркутауголь») о взыскании задолженности по контракту с «Мечел-Кокс» в 2025 году	Поставщик, инвесторы	Локальный масштаб	Отказ от осуществления выплат за поставленную контрагентом продукцию, отказ от внесудебного урегулирования и замалчивание конфликта	Удовлетворение судом иска поставщика и наложение штрафа в размере суммы долга, а также суммы неустойки и расходов на уплату государственной пошлины, потеря доверия со стороны поставщика

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4	5	6
«Инмарко» («Арнест ЮниРусь»)	Набравший в 2020 году популярность пост в социальных сетях бывшего сотрудника компании с жалобами на тяжелые условия труда, задержки заработной платы и нарушения санитарных норм	Покупатели, сотрудники, органы государственной власти (МВД)	Ложность обвинений со стороны бывшего сотрудника, отсутствие вины со стороны компании	Оперативная (в течение суток) публикация заявления директора фабрики компании на пост бывшего сотрудника (с указанием многократного нарушения им техник безопасности и применения к нему дисциплинарных мер), проведение внутреннего расследования случаев нарушения санитарных норм, публикация в социальных сетях подробных результатов с указанием причин и принятых мер (по утилизации бракованной продукции), обращение в полицию с обвинениями в адрес бывшего сотрудника о распространении ложных сведений)	Успешная защита репутации, сохранение доверия со стороны покупателей и сотрудников, предотвращение надзорных проверок и штрафов, снижение объемов негативной информации со стороны покупателей в социальных сетях

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4	5	6
«Cognitive Technologies» (СП со «Сбер»)	Наезд трамвая с ПО компании на пешеходов в апреле 2024 года	Пешеходы, заказчики, инвесторы	Наличие пострадавших из-за инцидента, отсутствие вины со стороны компании	Оперативное (в день инцидента) заявление президента группы компаний о том, что в момент наезда трамвая на пешеходов ПО компании было деактивировано, выражение соболезнования семьям пострадавших	Успешная защита репутации, сохранение доверия со стороны заказчиков и инвесторов
«Вкусвилл»	Жалоба покупателя блогера в 2015 году на найденного в продукции компании таракана, требование им денежной компенсации от компании за неразглашение	Лидер мнений, покупатели, поставщики, сотрудники, средства массовой информации	Репутация ответственной и прозрачной компании	Оперативное публичное признание и извинение в социальных сетях и СМИ, приглашение покупателя на производство компании, проведение внутреннего расследования, прекращение сотрудничества с поставщиком некачественной продукции, проведение аудита, ужесточение стандартов сотрудничества с поставщиками и проведения внутреннего аудита, информирование потребителей	Укрепление доверия и повышение лояльности со стороны потребителей, рост узнаваемости компании в средствах массовой информации

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4	5	6
«ВУШ Холдинг»	Наезд пользователей электросамокатов сервиса на пешеходов в Санкт-Петербурге в 2021 году, возбуждение уголовных дел против водителей электросамокатов, проведение обысков в офисе компании, приостановка работы сервиса в регионе	Пользователи электросамокатов, пешеходы, органы государственной власти (Следственный комитет, Минтранс, Комитет по транспорту Администрации Санкт-Петербурга), инвесторы	Региональный масштаб, наличие пострадавших из-за инцидента, широкий общественный резонанс	Оперативное (день в день) заявление компании на сайте и в социальных сетях о приостановке работы сервиса в Санкт-Петербурге с признанием ответственности, с указанием причин (включая обеспечение безопасности для всех участников движения) и принимаемых мер (включая заключение соглашения с Администрацией Санкт-Петербурга, подразумевающее снижение максимальной скорости электросамокатов в зависимости от местоположения, запрет использования электросамокатов несовершеннолетними лицами, в состоянии алкогольного опьянения, а также двумя и более лицами), информирование пользователей	Понесение финансовых убытков в связи с временной приостановкой работы сервиса, достижение соглашения с органами власти региона, полное восстановление работы сервиса, предотвращение повторных надзорных проверок и штрафов, снижение объемов негативной обратной связи со стороны пешеходов в социальных сетях и средствах массовой информации, сохранение доверия со стороны инвесторов

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4	5	6
«Русская медная компания»	Протест жителей Абзелиловского района Башкирии против разработки компанией «РМК» территорий хутора Салават-совхоз в 2020 году	Местные жители, экологические активисты, органы государственной власти (глава района, депутат Государственной думы)	Федеральный масштаб (освещение федеральными СМИ, участие депутатов Государственной думы), металлургическая отрасль, входящая в группу «грязных» производств	Временная приостановка строительных работ компанией, отказ от проведения переговоров с протестующими, публичное заявление Вице-президента по экологической и промышленной безопасности компании о наличии лицензии и праве на геологоразведку. Обращение депутата Государственной думы в Генпрокуратуру, Росприроднадзор, Минэкологии Республики Башкортостан, обращение главы администрации Абзелиловского района к руководству РМК, заявление компании о невозможности продолжения строительных работ	Широкий общественный резонанс, частичное восстановление доверия со стороны местных жителей, увеличение контроля за компанией со стороны органов государственной власти

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4	5	6
«Башкирская содовая компания»	Массовые (до 10 тыс. человек) протесты местных жителей и эоактивистов в августе 2020 года против разработки компанией заповедных известковых гор Куштау	Местные жители, экологические организации, органы государственной власти (глава Башкортостана, президент Российской Федерации, Генпрокуратура), мажоритарный акционер	Федеральный масштаб (освещение федеральными СМИ, участие президента Российской Федерации), наличие пострадавших из-за инцидента, химическая отрасль, входящая в группу «грязных» производств, широкий общественный резонанс	Замалчивание конфликта компанией, привлечение сотрудников частных охранных предприятий для разгона участников протеста, проведение субботника с привлечением сотрудников компании в поддержку разработки месторождений, приостановка разработки по требованию местных и региональных властей	Широкий общественный резонанс, поручение президента Российской Федерации о проведении Генпрокуратурой проверки законности сокращения доли государства в компании, изъятие более 95% акций компании в пользу государства

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4	5	6
«НТЭК» («Норильский Никель»)	Пожар и розлив более 21 тыс. тонн дизельного топлива в Норильске 29 мая 2020 года, возбуждение уголовного дела против генерального директора ТЭЦ-3	Коренные малочисленные народы Севера и их ассоциации, органы государственной власти (Следственный комитет, МЧС, Роспотребнадзор), научные институты (Российская академия наук), инвесторы	Федеральный масштаб (крупнейшее в стране предприятие цветной металлургии по объемам добычи, освещение федеральными СМИ, признание инцидента экологической катастрофой федерального масштаба), металлургическая отрасль, входящая в группу «грязных» производств, широкий общественный резонанс	Несвоевременное (через 2 дня) заявление компании об инциденте без признания вины и упоминания последствий для коренных малочисленных народов Севера, впоследствии – сотрудничество с Росприроднадзором и Российской академией наук с целью выявления экологических последствий утечки, проведение специальной географической экспедиции, включая интервью и опросы, с целью оценки социально-экономических последствий инцидента и последующее заключение пятилетнего соглашения с ассоциациями, представляющими интересы более 90% КМНС	Понесение финансовых убытков в связи с выплатой штрафа в размере 146 млрд руб., снижение доверия со стороны общественности, постепенное восстановление доверия со стороны коренных малочисленных народов Севера и инвесторов

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4	5	6
«Wildberries»	Масштабная забастовка сотрудников ПВЗ в марте 2023 года, приостановка работы части ПВЗ из-за введения штрафов для сотрудников за возврат покупателями подмененных или бракованных товаров	Сотрудники и владельцы ПВЗ, органы государственной власти (ФАС, Государственной дума, организация МСП «Опора России»)	Федеральный масштаб (крупнейший в стране маркетплейс по объему продаж)	Опровержение факта забастовок, закрытия магазинов и жалоб сотрудников пресс-службой компании, приостановка сотрудничества с партнерами – участниками забастовки по инициативе компании. При посредничестве Государственной думы: проведение встречи топ-менеджеров «Wildberries» и «Опоры России» с инициативной группой владельцев ПВЗ, создание согласительной комиссии по разрешению вопросов между маркетплейсами и партнерами ПВЗ (с участием представителей компании, ее партнеров и органов власти). Отмена компанией штрафов для сотрудников, восстановление сотрудничества с партнерами	Понесение финансовых убытков в связи с временной приостановкой работы части ПВЗ, частичное восстановление доверия со стороны партнеров, усиление контроля за компанией в частности и маркетплейсами в целом со стороны органов государственной власти

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4	5	6
«МТС»	<p>Подача в 2025 году иска со стороны ФАС и назначение компании штрафа в размере 3 млрд руб. за необоснованное повышение тарифов в среднем на 8% для более чем 30 млн абонентов</p>	<p>Абоненты, органы государственной власти (ФАС), жители малых городов</p>	<p>Федеральный масштаб (крупнейший в стране телеоператор по количеству абонентов), системно значимая компания</p>	<p>Консультирование и сотрудничество компании с ФАС, заключение с ним мирового соглашения на следующих условиях: уплата штрафа в размере 664 млн руб., инвестирование 2,4 млрд руб. в создание инфраструктуры мобильной связи на территории малых населенных пунктов с численностью до 1 тыс. человек в рамках программы устранения цифрового неравенства, улучшение тарифов для пострадавших абонентов</p>	<p>Кратное снижение штрафа с 3 до 0,7 млрд руб., укрепление сотрудничества с государством в области социально-экономических и цифровых проектов, создание возможностей для увеличения географического присутствия компании и роста абонентской базы</p>

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4	5	6
«РНГ»	Загрязнение реки Таас-Юрях в Якутии при строительстве компанией водозаборного сооружения ковшового типа в 2017 году, публикация очевидцами фотографий загрязнений в интернете	Жители села Таас-Юрях, органы государственной власти (министерство охраны природы Якутии)	Локальный масштаб (численность населения села менее 500 человек)	До проведения проверок надзорных органов – замалчивание инцидента (его причин и последствий), после проведения проверок и обращения к компании министра охраны природы Якутии – заявление генерального директора компании с обещанием принятия мер по устранению выявленных нарушений, а также по их дальнейшему недопущению	Снижение доверия со стороны местных сообществ, уплата административного штрафа

Источник: составлено автором по материалам [3; 4; 5; 23; 33; 35; 41; 44; 53; 54; 61; 81; 85; 86; 89; 94; 104; 111; 113; 125; 131; 134].