

*Yakunina, T. A.* Economic-statistical evaluation of the influence of factors on foreign direct investment in the regions and their regulation : diss. ... cand. of econ. sciences / T. A. Yakunina. — Novosibirsk, 2001. — 199 p.

13. *Петрушкевич, Е. Н.* Международные потоки прямых инвестиций в Республике Беларусь: оценка характера и влияния на национальную экономику / Е. Н. Петрушкевич // Белорус. экон. журн. — 2017. — № 3. — С. 58–79.

*Petrushkevich, E. N.* International direct investment flows in the Republic of Belarus: assessment of the nature and impact on the national economy / E. N. Petrushkevich // Belarusian Econ. J. — 2017. — № 3. — P. 58–79.

14. *Петрушкевич, Е. Н.* Прямые иностранные инвестиции в экономическом развитии стран с транзитивной экономикой : монография / Е. Н. Петрушкевич. — Минск : Мисанта, 2011. — 399 с.

*Petrushkevich, E. N.* Foreign direct investment in the economic development of countries with transitional economies : monograph / E. N. Petrushkevich. — Minsk: Misanta, 2011. — 399 p.

15. OECD Statistics [Electronic resource]. — Mode of access: <https://stats.oecd.org/#>. — Date of access: 11.10.2018.

16. Direct Investment from/in Counterpart Economy Data [Electronic resource] // International Monetary Fund. — Mode of access: <http://data.imf.org/?sk=40313609-F037-48C1-84B1-E1F1CE54D6D5&sid=1482331048410>. — Date of access: 11.10.2018.

17. Национальный банк Республики Беларусь [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.nbrb.by/statistics/BalPay/>. — Дата доступа: 11.10.2018.

*Статья поступила в редакцию 30.11.2018 г.*

УДК 005.5:502.131

**A. Pobozhnaya**  
BSEU (Minsk)

## INTEGRATION OF SOCIAL AND ENVIRONMENTAL RESPONSIBILITY TO CONTROL OF BUSINESS PROCESSES OF A COMPANY

*The article explains the need to introduce a process approach to managing an organization. The author provides a definition of the social and environmental responsibility of the business, the stages of introduction into the company's strategy identifies, a detailed analysis of the introduction of social and environmental responsibility in management processes conducted. On the basis of statistical information, the relevance of activating the development of non-financial reporting for organizations of the Republic of Belarus is substantiated.*

**Keywords:** business process; management; social and environmental responsibility; non-financial reporting; sustainable development; strategy.

**A. A. Побожная**  
БГЭУ (Минск)

## ИНТЕГРАЦИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ КОМПАНИИ

*В статье рассмотрена необходимость внедрения процессного подхода управлением организацией. Автором дано определение социально-экологической ответственности бизнеса, обозначены этапы внедрения в стратегию компании и проведен подробный анализ интеграции социально-экологической ответственности в процессы управления. На основе статистической информации*

обоснована актуальность активизации разработки нефинансовой отчетности для организаций Республики Беларусь.

**Ключевые слова:** бизнес-процесс; менеджмент; социально-экологическая ответственность; нефинансовая отчетность; устойчивое развитие; стратегия.

В условиях глобализации рынков функциональный подход к управлению хозяйствующими субъектами, характеризующийся повышением производственных мощностей, производительности и объемов производства, перестал быть гарантом благополучия компаний. Укрупнение предприятий и усложнение технологий привели к образованию среды, управление которой перешло к конкурентам, конъюнктуре рынка и клиентам, требующим индивидуального подхода, качественного продукта (сервиса), максимального удовлетворения своих потребностей. В результате, считающиеся достоинствами в условиях массового производства, стабильности и общего экономического роста, принципы функционально-структурной организации стали препятствием для эффективного развития организации [1].

Концепции изменений стали появляться во всех областях управления организацией, включая финансовые, кадровые, информационные, организационные и другие аспекты деятельности.

Деятельность современных компаний состоит из огромного количества повторяющихся бизнес-процессов, каждый из которых представляет собой последовательность действий и решений, нацеленных на достижение определенных результатов. В этих условиях эффективность функционирования компании, объем ее прибыли и конкурентоспособность зависят в определенной мере от рациональности реализации бизнес-процессов. Таким образом, основополагающей базой современных методов управления является процессный подход, осуществляемый с помощью цикла PDCA Шухарта — Деминга и включающий четыре взаимосвязанных этапа: планирование процесса (Plan), выполнение процесса (Do), измерение и анализ показателей эффективности процесса (Check), корректировка процесса (Act).

Преимуществами внедрения процессно-ориентированного подхода являются оптимизация системы корпоративного управления и увеличение ее способности гибко реагировать на изменения внешней среды, использование системы оценки эффективности управления на каждом этапе управленческой цепочки, максимизация учета интересов заинтересованных сторон, четкая систематизация внутренних процессов и связей, наделение сотрудников большими полномочиями и соответственно значительное повышение их отдачи.

Вместе с тем к бизнесу как к полноправному участнику процессов производства и потребления предъявляется высокий уровень требований не только в части эффективного построения бизнес-процессов и соответственно получения экономических выгод, но и в отношении вопросов обеспечения социальной стабильности и экологической безопасности, что заставляет компании внимательнее относиться к социальной и экологической сферам деятельности.

Осознанное и мотивированное участие бизнеса в разнообразных мероприятиях, направленных на предупреждение и минимизацию негативных воздействий на окружающую среду, рациональное использование природного потенциала, экономию энергетических и сырьевых ресурсов в процессе экономической деятельности, вовлечение отходов в хозяйственный оборот, предупреждение чрезвычайных и аварийных ситуаций, поддержка мер по охране здоровья, сохранению биоразнообразия, культурно-исторического наследия и особо охраняемых территорий, сохранению исчезающих биологических видов, содействие оптимальному уровню занятости, заработной платы, социального обеспечения наемных работников, добровольное участие в реализации социальных программ и представляет собой *социально-экологическую ответственность бизнеса (СЭО)*.

Следует отметить, что социально-экологическая ответственность, как специфический элемент процесса разработки стратегии компании, имеет взаимосвязь с различными типами менеджмента, что подтверждает целесообразность ее интеграции в бизнес-процессы организации.

Цикличность и неравномерность развития мировой экономической системы приводят к ситуациям, когда обострения противоречий в социально-экономических системах угрожают жизнестойкости организаций в окружающей среде. Поэтому любое управление должно быть построено на учете возможности и опасности кризиса, т.е. быть *антикризисным*. Социально и экологически ответственное поведение компании является эффективным инструментом противостояния кризисным явлениям, поскольку общество также заинтересовано в том, чтобы фирмы работали рентабельно, имущество использовалось эффективно, бизнес сохранялся и развивался, уменьшалась вероятность аварий и катастроф экологического характера.

Ярким примером безответственного поведения в кризисных условиях является банкротство компании Enron, крупнейшей в мире организации по торговле энергоносителями. В результате сокрытия высшим руководством от акционеров и регулирующих органов действительного положения дел в компании, наличия больших долгов и искажения квартальных отчетов о доходах, порядка 4 тыс. сотрудников потеряли работу, утрачена возможность выплаты накопленных пенсионных сбережений 15 тыс. сотрудникам на сумму в 1 млрд дол. США.

Поскольку антикризисное управление можно классифицировать на управление в условиях кризиса, целью которого является выход из кризисного состояния с наименьшими потерями, и управление антикризисным развитием, направленное на предотвращение кризиса [2], модель СЭО также следует разделить на «реагирующую» и «стратегическую».

Реагирующая СЭО направлена на непосредственное смягчение негативных последствий деятельности компании и поддержание ее репутации в краткосрочной перспективе, что в свою очередь позволяет снизить нефинансовые риски.

Стратегическая СЭО подразумевает выстраивание стратегии компании на основе идей социально-экологической ответственности и соответственно может интегрироваться в процессы *стратегического управления* путем реализации нескольких этапов:

- внедрение этических принципов в общую организационную культуру компании;
- проведение диагностики текущего состояния и проблемных аспектов деятельности (компания необходимо определить, какие направления социально-экологической ответственности в наибольшей степени отражают и учитывают ее основную деятельность и внешнее окружение);
- генерализация СЭО, т.е. постепенное вовлечение выявленных направлений социально-экологической ответственности во все бизнес-процессы компании.

Характерным примером вовлечения принципов СЭО в процессы стратегического менеджмента является компания JS Johnson (производитель химикатов для борьбы с насекомыми). Изучив и классифицировав свои товары по степени вредности, компания сосредоточила усилия на выпуске наименее вредных, тем самым заставив поставщиков последовать своему примеру и демонстрируя стремление уменьшить воздействие своей продукции на окружающую среду [2].

Таким образом, если в основе стратегии компании лежат принципы социально-экологической ответственности, то ее деятельность направлена не только на свое развитие, но и на поддержание баланса интересов в обществе. Особенностью такой стратегии является постоянство ее приоритетов в отличие от частных политик многих организаций, которые могут варьировать и меняться чаще в зависимости от конъюнктуры рынка. Фактически подобная стратегия является также инструментом управления антикризисным развитием, включающим комплекс мер упреждающего характера, связанных

со снижением рисков и уменьшением их влияния на результаты хозяйственной деятельности.

Включение в стратегию компании эколого-ориентированного акцента позволяет рассмотреть ресурсосбережение не только как экономию материально-сырьевых ресурсов, но и как фактор экономического роста, улучшения качества жизни и благосостояния. Экологическая безопасность и ресурсосбережение органично вписываются также в число функциональных направлений *операционного менеджмента*, представляющего собой деятельность, связанную с разработкой, использованием и усовершенствованием бизнес-процессов и производственных систем, на основе которых производятся основные виды продукции или услуги компании. Руководство принципами социально-экологической ответственности при осуществлении операционного управления еще более стимулирует компании к внедрению социальных и экоинноваций (происходит активизация *инновационного менеджмента*), что позволяет совершенствовать технологии, снижать потери ресурсов и повышать качество производимой продукции/услуг, таким образом соответствуя концепции бережливого производства.

Совершенствование способности компании брать на себя ответственность за влияние решений и деятельности на окружающую среду и природно-ресурсный потенциал невозможно без построения эффективной системы *экологического менеджмента*, основанного на экологической безопасности и справедливости, рациональном и эффективном использовании ресурсов, сокращении вредного воздействия на окружающую среду.

Кроме того, интеграция в бизнес-процессы СЭО будет способствовать внедрению компаниями практик *циркулярной экономики*, которая за счет оптимизации процессов потребления, выявления и предотвращения негативных внешних эффектов текущей производственной деятельности позволяет нацелить производителей на производство более экологически безопасных и долговечных товаров без содержания вредных для окружающей среды и здоровья веществ. Для потребителя реорганизация бизнес-моделей по типу циркулярной экономики будет означать потребление экологически чистых продуктов по приемлемой стоимости.

Соответственно экологически ответственная компания должна иметь стратегию (или политику) в области охраны окружающей среды, реализовывать системные технологические и организационные решения, проводить оценку и анализ воздействия технологических процессов и продукции на окружающую среду.

В современных условиях, когда рынки переполнены однотипными услугами и товарами, для стейкхолдеров все большее значение приобретает положительная репутация компании. В рамках развития *репутационной экономики* СЭО выступает эффективным инструментом создания положительного имиджа, поскольку демонстрирует готовность компании нести ответственность за воздействие на окружающую среду и общество, а также способствует минимизации такого влияния. Так, например, увеличение социальной ценности крупной торговой компании на один пункт ведет к улучшению репутации на 0,55 пункта, тогда как увеличение экономической ценности на тот же пункт повышает репутацию только на 0,32 пункта [3].

Построение эффективного взаимодействия с заинтересованными сторонами осуществляется посредством использования инструментов *коммуникационного менеджмента*, причем управление коммуникационными процессами не должно ограничиваться формированием позитивного мнения об организации, а должно быть также направлено на достижение общественного согласия и сотрудничества. Перманентное внимание субъектов экономики к запросам общества, выражающееся в поиске и реализации таких управленческих концепций, которые позволяли бы оптимально реагировать на его ожидания, учитывать его интересы и одновременно использовать соответствующую практику для увеличения эффективности и устойчивости собственной предпринимательской деятельности получило название социальной сенсibilизации экономической

деятельности. Такое присущее современной экономике явление необходимо инкорпорировать в политику социально-экологической ответственности компании.

В условиях изменения делового и общественного климата, растущих ожиданий различных заинтересованных сторон информационная открытость компаний отражает уровень развития систем корпоративного управления. Действенным инструментом самосовершенствования компании в части систем управления и информирования ответственности о приверженности концепции социально-экологической ответственности является нефинансовый отчет, в котором комплексно отражаются основные результаты и показатели деятельности компании в области устойчивого развития и социально-экологической ответственности.

По данным общемирового онлайн-справочника корпоративных нефинансовых отчетов, в настоящее время разработано 97 997 нефинансовых отчетов, раскрывающих деятельность 16 398 компаний. Лидером в области разработки таких отчетов являются Соединенные Штаты Америки (10 603 отчета, или 10,82 % от мирового показателя) [4].

В Республике Беларусь деятельность по составлению нефинансовых отчетов только зарождается. Присоединение нашей страны в 2006 г. к Глобальному договору ООН, крупнейшей в мире инициативе в области корпоративной устойчивости, способствовало активизации деятельности в данном направлении. Статистика разработанных отчетов ответственными компаниями нефинансовых отчетов представлена в таблице.

Динамика разработки нефинансовых отчетов в Республике Беларусь

Наименование организации	Год									
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ОАО «БМЗ»										
ЗАО «МТБанк»										
УП «Кока-Кола Бевриджиз Белоруссия»										
ООО «Катрабел»										
Белинтертранс										
«Власова, Михель и Партнеры»										
ЗАО «Итранзишэн»										
СООО «Мобильные ТелеСистемы»										
ООО «Интертрансавто»										
ЗАО «МЗБН»										
HEINEKEN										
ООО «ТУТ БАЙ МЕДИА»										
ЦСБТ САТИО										
ЗАО «МАП ЗАО»										
ОАО «АСБ Беларусбанк»										
ОАО «Пивзавод Оливария»										
IT-компания SoftTeco										
ОАО «Банк БелВЭБ»										

Источники: составлено автором.

Согласно таблице деятельность в области раскрытия нефинансовой информации ведется неравномерно. За период 2008–2017 гг. разработано и опубликовано 58 отчетов, причем только 6 из 18 компаний отчитываются на ежегодной основе.

Стоит отметить, что финансовые рынки все активнее включаются в процесс формирования запроса на нефинансовые показатели. К началу 2017 г. 58 фондовых бирж уже заявили о намерении продвигать принципы устойчивого развития на своих рынках путем разработки и внедрения рекомендаций для своих эмитентов по раскрытию нефинансовых показателей [5]. Так, проведенный в [6] анализ показал, что существует прямая зависимость между публикацией информации об экологическом рейтинге компаний и их котировкой на фондовом рынке, т.е. компании, имеющие позитивные экологические оценки, представляют для потенциальных инвесторов больший интерес, чем остальные участники рынка. Учитывая изложенное и ввиду наметившейся тенденции выхода ряда белорусских компаний на IPO (первичное публичное размещение акций), вопрос интеграции СЭО в бизнес-процессы и публикации соответствующей нефинансовой отчетности является стратегически важным для последующего взаимодействия на международной арене.

Спрос на информацию, подтверждающую, что бизнес ориентирован в своей деятельности на достижение сбалансированности экономической, социальной и экологической составляющей, возрастает также под влиянием принятых в 2015 г. Организацией Объединенных Наций Целей устойчивого развития на период до 2030 года, в соотношении с которыми будут оцениваться стратегии компаний и прогресс в их реализации.

Таким образом, наряду с интернализацией внешних отрицательных эффектов деятельности бизнеса, социально-экологическая ответственность представляет собой инструмент обоснованного участия в разнообразных предупреждающих экологический ущерб мероприятиях, повышения качества окружающей природной среды, обеспечения производства общественных социальных благ, улучшения финансовых и нефинансовых показателей деятельности бизнеса, увеличения его инвестиционной привлекательности.

### Источники

1. Сычева, И. Н. Эффективность подходов к управлению предприятием / И. Н. Сычева, Е. С. Пермякова // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2018. — № 4. — С. 246–249.  
Sycheva, I. N. The effectiveness of approaches to enterprise management / I. N. Sycheva, E. S. Permyakova // Economics and Business: Theory and Practice. — 2018. — № 4. — P. 246–249.
2. Корпоративная социальная ответственность : учебник для бакалавров / Э. М. Коротков [и др.] ; под ред. Э. М. Короткова. — М. : Юрайт, 2016. — 446 с. — (Серия: бакалавр. Базовый курс).  
Corporate social responsibility : a textbook for bachelors / E. M. Korotkov [et al.] ; by ed. E. M. Korotkov. — Moscow : Yurait, 2016. — 446 p. — (Series: Bachelor. Basic course).
3. Корпоративное управление и социальная ответственность бизнеса : материалы конф. / Моск. гос. ин-т междунар. отношений МИД России. — М. : МГИМО-Университет, 2013. — 383 с.
4. Corporate Register [Electronic resource]. — Mode of access: [www.corporateregister.com](http://www.corporateregister.com). — Date of access: 15.09.2018.
5. Аналитический обзор корпоративных нефинансовых отчетов: 2015–2016 годы выпуска / Е. Н. Феоктистова [и др.]. — М. : РСПП, 2017. — 136 с.  
Analytical review of corporate non-financial reports: 2015–2016 years of release / E. N. Feoktistova [et al.]. — Moscow : RSPP, 2017. — 136 p.
6. Побожная, А. А. Корпоративная экологическая ответственность как детерминанта конкурентных преимуществ компании / А. А. Побожная, О. С. Шимова // Современные проблемы управления проектами в инвестиционно-строительной сфере и природопользовании : материалы VIII Междунар. науч.-практ. конф., Москва, 11–15 апр. 2018 г. / ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова» ; редкол.: В.И. Ресин [и др.]. — М., 2018. — С. 362–366.  
Pobozhnaya, A. A. Corporate environmental responsibility as a determinant of the company's competitive advantages / A. A. Pobozhnaya, O. S. Shimova // Current problems of project management in the investment and construction sphere and environmental management : materials of the VIII Intern. sci.-practical conf., Moscow, 11–15 April 2018 / FSBEI of HE «REU named after G. V. Plekhanov» ; editorial board: V. I. Resin [et al.]. — Moscow, 2018. — P. 362–366.

Статья поступила в редакцию 12.12.2018 г.

**N. Podobed  
Yu. Enin**  
BSEU (Minsk)

## THE FORMATION OF A UNIFIED TRANSPORT AND LOGISTICS INFRASTRUCTURE IN THE CONTEXT OF EURASIAN INTEGRATION

*The article is devoted to a wide range of problems related to the processes of Eurasian integration. The key advantages of creating a unified transport and logistics infrastructure for small economies are considered. The main risks and prospects of development of the digital market of transport and logistics services for national economies are structured.*

**Keywords:** transport and logistics infrastructure; integration; Eurasian economic Union; digital economy; geopolitical advantages.

**Н. А. Подобед**  
кандидат экономических наук, доцент  
**Ю. И. Енин**  
доктор экономических наук, профессор  
БГЭУ (Минск)

## ФОРМИРОВАНИЕ ЕДИНОЙ ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ В КОНТЕКСТЕ ЕВРАЗИЙСКОЙ ИНТЕГРАЦИИ

*Статья посвящена широкому комплексу проблем, связанных с процессами евразийской интеграции. Рассмотрены ключевые преимущества создания единой транспортно-логистической инфраструктуры для малых открытых экономик. Структурированы основные риски и перспективы развития цифрового рынка транспортно-логистических услуг для национальных экономик.*

**Ключевые слова:** транспортно-логистическая инфраструктура; интеграция; евразийский экономический союз; цифровая экономика; геополитические преимущества.

В начале XXI в. международный рынок транспортных услуг претерпел серьезную трансформацию: быстрые темпы роста валового внутреннего продукта в странах Европейского союза (около 2,4 % за счет экспорта в 2017 г.) и растущий потенциал Китая создали особо благоприятные условия для привлечения транзитных грузопотоков на территорию Республики Беларусь [1, с. 79]. Членство в Евразийском экономическом союзе (ЕАЭС) открыло для нашей страны целый ряд преимуществ, так как любое активное интеграционное взаимодействие создает для «малых открытых экономик» благоприятные условия доступа к разного рода ресурсам.

Дальнейшая структурная перестройка национальной экономики Республики Беларусь на основе активного развития сферы услуг оказала синергетическое воздействие на транспортно-логистическую инфраструктуру, сделав ее одним из главных когезионных (выравнивающих) факторов интеграции и последующего экономического роста.

Евразийская интеграция представляет собой последовательный, эволюционный процесс сближения национальных экономик на постсоветском пространстве. Идеи евразийства, описывающего кооперацию славянских народов с кочевыми империями степей Евразии, имеют глубокие исторические и философские корни и восходят к идеям славянофилов. Основные элементы теории евразийства и неоевразийства формировались на