

УДК 658:001.891.5

БИЗНЕС-АНАЛИЗ КАК ИНСТРУМЕНТ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ

БАРИЛЕНКО ВЛАДИМИР ИВАНОВИЧ,

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономического анализа Финансового университета при Правительстве Российской Федерации

E-mail: vbarilenko@fa.ru

АННОТАЦИЯ

В статье обосновывается необходимость формирования механизма обеспечения условий для устойчивого развития хозяйствующих субъектов. Доказывается, что коммерческим организациям необходим надежный инструмент, позволяющий самостоятельно выявлять проблемы, требующие решения, и обосновывать меры по созданию условий для своего устойчивого развития. Роль такого инструмента способен выполнять бизнес-анализ, методологическую базу которого составляет стейкхолдерский подход к управлению экономическими субъектами. Раскрыта специфика бизнес-анализа как закономерного этапа эволюции отечественного экономического анализа в условиях рыночных отношений. Охарактеризованы возможности применения бизнес-анализа для обоснования инновационной активности коммерческих организаций с учетом требований различных заинтересованных сторон, приводящей к созданию условий устойчивого развития. Предложен циклический алгоритм функционирования механизма устойчивого развития, построенного на основе использования принципов бизнес-анализа.

Ключевые слова: устойчивое развитие, бизнес-анализ, требования стейкхолдеров, проблемы, инновации, мотивация, механизм.

BUSINESS-ANALYSIS AS A TOOL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ECONOMIC ENTITIES

VLADIMIR I. BARILENKO,

Doctor of Science (Economics), Professor, Head of Economic Analysis Department, Financial University under the Government of the Russian Federation

E-mail: vbarilenko@fa.ru

ABSTRACT

The article substantiates the necessity of forming a mechanism to ensure the conditions for sustainable development of economic entities. It proves that commercial organizations need a reliable tool that allows them to independently identify problems to be solved, and to justify measures to create conditions for their sustainable development. Business analysis, whose methodological framework is a stakeholder approach to managing economic actors, is capable of performing the role of such a tool. The article discloses the specifics of business analysis as the regular phase of the evolution of economic analysis under the conditions of market relations. Characterized is the possibility of using business analysis to justify innovation activities of commercial organizations with regard to the requirements of different stakeholders, leading to the creation of conditions for sustainable development. The article offers a cyclic algorithm of the mechanism of sustainable development, which was built on the basis of the principles of business-analysis.

Keywords: sustainable development, business-analysis, stakeholders' requirements, problems, innovation, motivation, mechanism.

В последние десятилетия всемирное признание получила концепция устойчивого развития, которая основана на понимании зависимости перспектив выживания нашей цивилизации от взаимоувязанного решения экономических, социальных и экологических проблем. В нашей стране еще в 1996 г. Указом Президента РФ была утверждена Концепция перехода Российской Федерации к устойчивому развитию¹. Комиссией Государственной Думы РФ были разработаны Основные положения стратегии устойчивого развития России [1].

Однако до настоящего времени стратегические задачи обеспечения устойчивого развития еще далеки от своего решения. Анализ состава этих задач показывает, что они ориентированы в основном на общегосударственные и межгосударственные, законодательные и макроэкономические меры. При этом явно недооценивается решающая роль в реальном обеспечении условий устойчивого развития многочисленных хозяйствующих субъектов, составляющих основу экономики и на практике осуществляющих важнейшие социальные функции, а также непосредственно воздействующих на окружающую среду. Именно бизнес в широком смысле слова и его разнообразные структуры во взаимодействии с государственными органами и институтами гражданского общества способны в условиях глобализации экономики создать дееспособную систему обеспечения устойчивого развития. Однако для этого необходим адекватный механизм инициации, стимулирования, регулирования и практической реализации мер, обеспечивающих устойчивое развитие на микроэкономическом корпоративном уровне, на уровне отдельных предприятий и их консолидированных групп.

Совершенно очевидно, что в условиях рыночной экономики невозможно обеспечить реальное устойчивое развитие лишь при помощи административных воздействий, лозунгов и воспитательных мер. Постановка задач сама по себе не формирует механизма их решения. К тому же в условиях рыночной экономики даже ставить задачи хозяйствующим субъектам — самостоятельным юридическим лицам бессмысленно без их соответствующей мотивации.

¹ О Концепции перехода Российской Федерации к устойчивому развитию: Указ Президента РФ от 01.04.1996 № 440.

Многочисленным коммерческим организациям необходим надежный инструмент, позволяющий самостоятельно выявлять проблемы, требующие решения, и обосновывать меры по созданию условий для своего устойчивого развития. Роль такого инструмента способен выполнять бизнес-анализ, методологическую базу которого составляет стейкхолдерский подход к управлению экономическими субъектами [2].

Теория стейкхолдеров стала основной из самых прогрессивных направлений в современном стратегическом менеджменте, обосновывая построение стратегии развития фирмы с учетом интересов групп заинтересованных лиц (стейкхолдеров) [3]. В соответствии с этой теорией коммерческая компания — не просто некая экономическая единица, используемая для извлечения прибыли. Компания должна рассматриваться как элемент той среды, в которой она действует, как подсистема в рамках системы более высокого уровня, которая сама способна влиять на свое окружение и в то же время испытывает на себе влияние этого окружения — своих стейкхолдеров, взаимодействие с которыми во многом определяет судьбу этой компании.

В состав стейкхолдеров входят собственники, менеджеры и персонал компании, ее клиенты и деловые партнеры, инвесторы, конкуренты и органы власти, местные сообщества и средства массовой информации, политические партии и другие общественные организации. В каждом отдельном случае перечень стейкхолдеров может быть расширен и конкретизирован.

Известный американский ученый Р. Акофф предложил включать в число стейкхолдеров, заинтересованных в деятельности современных корпораций, даже будущие поколения людей. Эти корпорации не должны своей деятельностью наносить ущерб интересам наших потомков и принимать решения, которые будут ограничивать свободу выбора для новых поколений в будущем. Р. Акофф считал, что многие экологические и социальные проблемы будущего могут быть преодолены, если уже сегодня наладить эффективное взаимодействие бизнеса и различных заинтересованных сторон в общей социально-экономической системе [4]. Именно с идеями Р. Акоффа органично перекликается получившая ныне мировое признание концепция устойчивого развития.

Теория стейкхолдеров базируется на утверждении о том, что устойчивый успех коммерческой организации может быть достигнут лишь в том случае, если будут приниматься во внимание интересы и требования различных заинтересованных сторон, которые могут оказать воздействие на работу этой организации.

Подобного рода заинтересованные стороны активно влияют на успешность бизнеса, которая во многом определяется тем, что бизнесмены учитывают не только собственные интересы, но и интересы других акционеров и покупателей, сотрудников, поставщиков, местных сообществ и, конечно же, государственных органов (особенно налоговых). Совокупность стейкхолдеров формирует с компанией взаимозависимую систему, которая способна поддерживать бизнес в трудных ситуациях, а в некоторых случаях, напротив, может лишит компанию возможности действовать и даже просто уничтожить ее.

Процесс устойчивого развития не может осуществляться спонтанно. Он должен быть объектом целенаправленного управления при помощи соответствующего механизма. Механизм устойчивого развития предприятия может рассматриваться как совокупность методов постановки задач и средств их решения, обеспечивающая такое состояние этого предприятия, при котором своевременно выявляются и сбалансированно удовлетворяются важнейшие требования его ключевых стейкхолдеров при поддержании собственной экономической устойчивости и способности к росту. Бизнес-анализ призван играть роль центрального звена такого механизма.

Международный институт бизнес-анализа (*International Institute of Business Analysis — ИБА*) определяет это направление экономической работы как совокупность задач, методов, квалификаций и возможностей, необходимых для четкого определения проблем, стоящих перед бизнесом, и обоснования путей их решения [5, с. 3]. В контексте бизнес-анализа определение проблем бизнеса осуществляется при помощи сопоставления выявленных требований важнейших заинтересованных сторон с фактическими параметрами деятельности организации. В качестве проблем рассматриваются существенные разрывы между выраженными в конкретных показателях требованиями стейкхолдеров

и уровнями аналогичных показателей реальной деятельности предприятия.

Решения подобных проблем чаще всего связаны не просто с корректировкой показателей текущей деятельности, а с необходимостью изменений самого бизнеса. Такие решения обычно сводятся к разработке инвестиционных, социальных и экологических проектов, мер взаимодействия с заинтересованными сторонами, соответствующих информационных систем, рекомендаций по реинжинирингу бизнес-процессов, по проектно-конструкторским, организационным и технологическим изменениям, переходу на выпуск новых изделий, изменениям самих бизнес-моделей коммерческих компаний и т.п.

При этом важно подчеркнуть, что специфические задачи бизнес-анализа принципиально различают роли бизнес-аналитика и менеджеров компании: бизнес-аналитик отвечает за выявление бизнес-проблем, определение их сути и масштабов, а также путей их решения, в то время как в сферу ответственности менеджеров входит конкретная работа по реализации этих решений.

Бизнес-аналитик должен выполнять роль посредника между всеми заинтересованными сторонами, анализируя ситуацию, выявляя и формулируя требования к изменениям бизнес-процессов, корпоративной политики и систем информационного обеспечения деятельности фирмы. Таким образом, роль такого рода специалистов — одна из центральных в механизме устойчивого развития. Бизнес-аналитик должен понимать проблемы и возможности, возникающие перед бизнесом в контексте определенных требований, и рекомендовать решения, которые позволяют организации достичь поставленных целей.

При этом очевидно, что у каждого стейкхолдера имеются собственные потребности и интересы, часто не совпадающие с потребностями и интересами других стейкхолдеров. Так, собственники бизнеса ждут от него повышения прибыли и рыночной стоимости своей компании, обеспечивающих увеличение размеров их дивидендов и рост стоимости их акций. Ориентирами для них служат альтернативные варианты вложений своих средств.

Менеджеров этой же компании в первую очередь интересуют результаты ее деятельности, находящиеся в сфере их ответственности,

определяющие их профессиональную успешность, размеры оплаты их труда и премий, повышение их социального статуса, решение вопросов карьерного роста.

Исполнительный персонал заинтересован в обеспечении гарантий занятости, достойном уровне реальной заработной платы, улучшении условий труда, удовлетворении работой, в возможностях повышения квалификации и получения более выгодной должности. Требования персонала (как и менеджеров компании) в существенной мере обусловлены текущей конъюнктурой на рынке труда.

Покупатели и заказчики ожидают от предприятия своевременных поставок товаров или услуг требуемого качества по приемлемым для них ценам. При этом качественные и ценовые параметры их требований во многом определяются предложениями присутствующих на рынке конкурентов анализируемой фирмы.

Поставщиков заботит стабильность заказов, своевременность оплаты поставок по возможно более высоким ценам, в их интересах создание с предприятием отношений зависимости от их поставок. Уровень притязаний поставщиков связан со сложившейся на рынке поставок аналогичных товаров конъюнктурой.

Инвесторы требуют минимизации рисков их вложений и максимизации доходности этих вложений. Поэтому они стремятся к диверсификации объектов инвестирования и сбалансированности их инвестиционного портфеля. И в этом случае требования инвесторов тесно связаны со сложившейся конъюнктурой, но уже фондового рынка.

Кредитующие банки заинтересованы в привлечении компанией возможно больших сумм кредитов на выгодных для банков условиях при сохранении способности своевременно погашать ссудную задолженность и уплачивать причитающиеся проценты. И здесь банки, определяя условия кредитования, ориентируются на конкурентов на рынке банковских услуг.

Местное сообщество и общественные организации озабочены тем, чтобы компания не наносила вред окружающей среде, поддерживала порядок на прилегающих территориях, реализовывала меры социальной ответственности, учитывала мнения жителей окрестных районов. Сложившиеся экологические требования и социальные стандарты служат при этом отправными

точками формирования позиции этой группы стейкхолдеров.

Органы государственной и муниципальных властей ждут от компании своевременных выплат возможно более высоких сумм налогов, обеспечения занятости населения, соответствия ее деятельности требованиям законодательства, участия в решении социальных проблем региона и вклада в его экономический рост. Важную роль в формировании их требований играют политические мотивы.

Трудно представить, чтобы интересы и требования столь разнообразных групп во всем совпадали. Удовлетворяя требования одних стейкхолдеров, мы чаще всего будем вынуждены ущемлять интересы других. Поэтому выявляемые в ходе бизнес-анализа проблемы часто не позволяют решить их все сразу. Даже у одного стейкхолдера требования могут быть противоречивыми. Так, собственники (и инвесторы) требуют одновременно повышения рентабельности и высокой платежеспособности компании, которые достижимы разнонаправленными мерами использования денежных ресурсов. Те же собственники заинтересованы в получении высоких дивидендов, однако выполнение текущих требований акционеров не должно наносить ущерба финансовой устойчивости принадлежащей им же компании и стратегическим планам ее развития.

Большинство известных разработок в сфере устойчивого развития основывается на использовании в основном качественного, вербально-логического анализа. Однако, как известно, управлять можно лишь тем, что можно измерить. Поэтому требования стейкхолдеров должны быть по возможности количественно измерены и выражены в форме соответствующих показателей, сопоставимых с аналогичными показателями деятельности организации, основанными на фактических данных его учета и отчетности. Это позволяет не только оценивать степень удовлетворения требований заинтересованных сторон, обеспечивающую устойчивость развития хозяйствующего субъекта, но и определять масштабы проблем, требующих решения. Незначительные разрывы между требуемым и фактическим уровнями сравниваемых показателей могут быть ликвидированы при помощи адекватных корректировок хозяйственных процессов. Однако существенные

несовпадения, как правило, являются мотивами для разработки и реализации масштабных инновационных проектов, обеспечивающих устойчивость долгосрочного развития организации.

Таким образом, применение бизнес-анализа в механизме устойчивого развития позволяет не только осуществлять мониторинг успешности текущей деятельности организации, но и обосновывать направления ее инновационной активности, определять стратегические перспективы долгосрочного стабильного роста.

Обеспечение условий устойчивого развития коммерческих организаций не всегда достижимо в рамках существующих организационно-правовых форм и экономических моделей этих организаций. Устойчивое развитие в изменяющейся внешней среде часто может быть обеспечено лишь путем изменений структуры и методов организации бизнеса при помощи формирования адекватных бизнес-моделей предприятий.

Бизнес-модель представляет собой логическую схему построения бизнеса, которая необходима для характеристики основных принципов создания, функционирования и развития коммерческой организации. Бизнес-модели используются для оценки и анализа эффективности бизнеса компании, прогнозирования потенциала и инвестиционной привлекательности бизнеса в будущем, оптимизации бизнеса компании в целях реализации стратегии и роста ценности для ее стейкхолдеров, адаптации компании к кризисам и другим этапам макроэкономической цикличности, к переходам стадий ее собственного жизненного цикла [6, с. 17–21].

Решая проблемы построения бизнес-моделей для предприятий реальной экономики, в условиях интеграции России в мировую хозяйственную систему следует руководствоваться также позициями, выработанными компетентными международными органами.

Так, важнейшим аспектом, который необходимо учитывать при исследовании проблем построения эффективных бизнес-моделей, обеспечивающих устойчивое развитие, является то, что коммерческую организацию нельзя рассматривать изолированно от структуры всего общества, так как она составляет его часть. На этом утверждении базируется свою деятельность

Международный совет по интегрированной отчетности (*International Integrated Reporting Council — IIRC*) — объединение представителей Совета по международным стандартам финансовой отчетности, Комитета по стандартам финансового учета США, Международной федерации бухгалтеров, Всемирного банка и ряда других международных институтов развития, крупнейших аудиторских и консалтинговых компаний мира, корпораций реального сектора.

Этот авторитетный орган выработал основополагающую позицию о том, что закономерным этапом эволюции корпоративной отчетности должно быть раскрытие информации о создании бизнес-стоимости. *IIRC* подготовил проект международного стандарта по интегрированной отчетности. В числе его фундаментальных положений предусмотрено определение сущности самого понятия «бизнес-модель» коммерческой организации².

Для целей построения интегрированной отчетности понятие бизнес-модели в проекте стандарта сжато характеризуется как ориентированная на создание стоимости в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективах система входов, действий по приросту стоимости, выходов и ожидаемых долгосрочных результатов. При этом утверждается, что стоимость не может создаваться только внутри организации, так как ее формирование зависит от:

- внешних факторов, которые создают среду осуществления деятельности организации (экономические условия, технологический прогресс, общественно-социальные проблемы, проблемы окружающей среды);
- взаимоотношения с различными заинтересованными сторонами (включая регулирующие органы, наемный персонал, деловых партнеров, поставщиков ресурсов, потребителей продукции и т.д.);
- доступности различных ресурсов, их качества, возможностей обеспечения и управления ими.

Бизнес-модель представляет собой ядро общей архитектуры предпринимательской организации, компоненты которой и должны быть раскрыты в ее интегрированной отчетности. Такая отчетность должна отражать ключевые ресурсы и взаимоотношения, характеризующие

² The IIRC / Integrated reporting [Электронный ресурс]. URL: <http://www.theiirc.org> (дата обращения: 22.05.2014).

специфику бизнес-модели и обеспечивающие ее жизнеспособность и устойчивость. Поэтому в раскрытие информации о бизнес-модели должны быть включены сведения о том, как построена схема финансирования организации, как на основе использования производственного потенциала этой организации формируется операционная прибыль, как при этом обеспечиваются экологичность производства и соблюдение требований социальной ответственности бизнеса.

Важность человеческого капитала для любой современной организации предполагает необходимость раскрытия образовательного и профессионального уровней персонала, опыта сотрудников компании и их ключевых навыков, способов повышения их квалификации или переподготовки. Интеллектуальный капитал организации недостаточно полно отражается в традиционной финансовой отчетности, поэтому в интегрированной отчетности необходимо раскрыть его качественные характеристики, позволяющие создавать стоимость для организации.

Отчетность должна включать характеристики природных ресурсов, необходимых для осуществления производства и нормального функционирования бизнес-модели компании. Следует пояснить, как в условиях нарастающей ограниченности многих природных ресурсов организация обеспечивает ими свою деятельность и какие альтернативные варианты могут быть использованы в случае возникновения непредвиденных изменений в доступности ресурсов, способных оказать влияние на всю модель создания ценностей этой организацией. Особо следует раскрывать деятельность организации по обеспечению экологичности производства, характер осуществляемых природоохранных мероприятий и их результативность.

Необходимы также характеристики социального капитала и капитала взаимоотношений организации, ее производственной кооперации и сети ее партнерских связей, степени участия в различного рода ассоциациях и программах, направленных на развитие социальных взаимоотношений.

Руководство по отчетности в области устойчивого развития, подготовленное в рамках Глобальной инициативы по отчетности (*Global Reporting Initiative — GRI*), классифицирует показатели результативности в этой области следующим образом.

1. Прямые экономические воздействия на потребителей, поставщиков, персонал, государственный и общественный сектор.

2. Воздействия на окружающую среду (сырье, энергия, выбросы, отходы, соответствие нормативным требованиям, транспорт и др.).

3. Организация труда и его достойные условия (занятость, взаимоотношения персонала и руководства, охрана труда, обучение и образование и др.).

4. Права человека (стратегия и управление, недопущение дискриминации, дисциплинарная практика, подходы к обеспечению безопасности и др.).

5. Общество (социальная роль, взяточничество и коррупция, конкуренция и ценообразование и др.).

6. Ответственность за продукцию (здоровье и безопасность потребителей, продукция и услуги, реклама и др.) [7, с. 4].

Таким образом, интегрированная отчетность, информирующая заинтересованные стороны и характеризующая как результаты деятельности компании в области устойчивого развития, так и бизнес-модель, обеспечивающую эту устойчивость, также должна быть элементом механизма устойчивого развития. Нетрудно заметить, что даже само составление интегрированной отчетности должно быть результатом бизнес-анализа, его же услуги требуются и для интерпретации содержания этой отчетности заинтересованными пользователями.

Функционирование механизма устойчивого развития, построенного на основе использования принципов бизнес-анализа, может быть представлено в виде следующего циклически повторяемого алгоритма.

1. Определение стратегических целей и политики устойчивого развития предприятия.

2. Определение и изучение всего круга заинтересованных сторон бизнеса, их ранжирование, отбор ключевых стейкхолдеров.

3. Выявление, анализ, оценка, измерение и документирование требований ключевых стейкхолдеров, их обобщение.

4. Сравнительный анализ требований ключевых стейкхолдеров и фактических экономических, социальных и экологических параметров деятельности предприятия.

5. Выявление проблем бизнеса в экономической, социальной и экологической сферах.

6. Определение направлений, целей и способов решения выявленных проблем.

7. Обоснование необходимых корректировок и реинжиниринга бизнес-процессов и бизнес-модели предприятия.

8. Разработка планов выполнения мероприятий по решению выявленных проблем и соответствующих инновационно-инвестиционных проектов.

9. Реализация мероприятий и инновационно-инвестиционных проектов, направленных на решение бизнес-проблем.

10. Мониторинг хода фактической реализации мероприятий и проектов, анализ получаемых результатов.

11. Сопоставление достигнутых параметров деятельности предприятия с требованиями стейкхолдеров.

12. Интегральная оценка достигнутой степени устойчивого развития предприятия и формирование отчетности об устойчивом развитии.

13. Актуализация информации о перечне стейкхолдеров предприятия и составе их требований, проведение форсайт-анализа.

14. Возврат к п. 1 и возобновление цикла.

Реализация задач функционирования механизма обеспечения устойчивого развития предполагает осуществление как текущего и итогового, так и предварительного анализа. Не все из этих задач в настоящее время ставятся и в достаточной мере решаются на практике, но развитие методологии бизнес-анализа способно создать необходимую теоретическую и прикладную методическую базу для их комплексного решения.

Литература

1. Основные положения стратегии устойчивого развития России / Федеральное собрание Российской Федерации. Государственная Дума. Комиссия по проблемам устойчивого развития / под ред. А.М. Шелехова. М., 2002.
2. *Бариленко В.И., Бердников В.В. и др.* Основы бизнес-анализа: учеб. пособие. Серия: Магистратура. М.: КноРус, 2014.

3. *Freeman R. Edward.* Strategic Management: A stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.
4. Акофф о менеджменте / Р. Акофф. СПб.: Питер, 2002.
5. A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge® (BABOK® Guide) Version 2.0 International Institute of Business Analysis, Toronto, Ontario, Canada, 2009.
6. *Бариленко В.И., Бердников В.В. и др.* Аналитические инструменты обоснования и мониторинга эффективности бизнес-моделей компаний малого и среднего бизнеса: монография. М.: ИД «Экономическая газета», 2014.
7. Руководство по отчетности в области устойчивого развития / пер. с англ. М.: РОО «Эколайн», 2006.

References

1. The main provisions of the sustainable development strategy of Russia / The Federal Assembly of the Russian Federation. The State Duma. The Commission on Sustainable Development / Ed. A.M. Shelekhov. Moscow, 202.
2. *Barilenko V.I., Berdnikov V.V. et al.* Fundamentals of Business-Analysis: Textbook (Postgraduate). Moscow, KnoRus, 2014.
3. *Freeman R. Edward.* Strategic Management: A stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.
4. Ackoff about management. / R. Ackoff. St. Petersburg, 2002.
5. A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge® (BABOK® Guide) Version 2.0 International Institute of Business Analysis, Toronto, Ontario, Canada, 2009.
6. *Barilenko V.I., Berdnikov V.V. et al.* Analytical tools for justification and monitoring the effectiveness of the business-models of small and medium-sized businesses: Monograph. Moscow, Publishing house «Economic Newspaper», 2014.
7. Guidelines for reporting on sustainable development / lane. from English. Moscow, ROO «Ecoline», 2006.