



В. Бариленко,

д.э.н., профессор, зав. кафедрой
экономического анализа,
Финансовый университет при
Правительстве Российской
Федерации

Бизнес-анализ как основа механизма устойчивого развития коммерческих организаций

Аннотация: показана необходимость формирования механизма обеспечения условий для устойчивого развития хозяйствующих субъектов. Доказывается, что реальная устойчивость развития коммерческих организаций может быть обеспечена лишь при наличии адекватного механизма, позволяющего им, учитывая требования ключевых заинтересованных сторон, самостоятельно выявлять проблемы, решения которых создают условия для устойчивого развития. Показана роль бизнес-анализа как основы такого механизма. Раскрыта специфика бизнес-анализа, методологическую базу которого составляет стейкхолдерский подход к управлению экономическими субъектами, как закономерного этапа эволюции отечественного экономического анализа в условиях рыночных отношений. Охарактеризованы возможности применения бизнес-анализа для выявления проблем бизнеса на основе сопоставления требований его ключевых стейкхолдеров с фактическими параметрами деятельности организаций и обоснования направлений их инновационной активности, приводящей к созданию условий устойчивого развития. Предложен циклический алгоритм функционирования механизма устойчивого развития, построенного на основе использования принципов бизнес-анализа.

Ключевые слова: устойчивое развитие, экономические, социальные и экологические аспекты, бизнес-анализ, требования стейкхолдеров, проблемы, инновации, мотивация, механизм.

Annotation: the necessity of the formation mechanism of ensuring conditions for sustainable development of economic entities. It is proved that real sustainable development of commercial organizations can be ensured only when an adequate mechanism allowing them, given the requirements of key stakeholders, independently identify problems, solutions that create the conditions for sustainable development. The role of business analysis as the basis for such a mechanism. Specificity of business analysis, methodological framework which is stakeholder approach to managing economic actors as a natural stage in the evolution of the domestic economic analysis in market conditions. Characterized by the possibility of using business - analysis to identify business problems, based on comparison of the requirements of its key stakeholders with the actual parameters of the organizations and study areas of their innovative activity leading to the creation of conditions for sustainable development. Proposed a cyclic algorithm of the mechanism of sustainable development, which was built using the principles of business - analysis.

Keywords: sustainable development, economic, social and environmental aspects, business - analysis, stakeholders requirements, problems, innovation, motivation, mechanism.

Концепция устойчивого развития, разработанная Международной комиссией по окружающей среде и развитию ООН, основана на понимании зависимости перспектив выживания нашей цивилизации от взаимозависимого решения экономических, социальных и экологических проблем. Эта концепция трактует устойчивое развитие как такое развитие, которое удовлетворяет потребности настоящего времени, но не ставит под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои потребности. Она получила не только всемирное признание, но и официальный статус в рамках ООН как «стратегия мирового развития».

В нашей стране также осуществляются меры по осуществлению ее перехода к устойчивому развитию [1,2]. Однако, несмотря на наличие указаний на принципы такого развития в целом ряде нормативных актов, целостная стратегия устойчивого развития России так и не разработана [3]. Предусматриваемые меры носят преимущественно общегосударственный и межгосударственный, законодательный и макроэкономический характер при явной недооценке основополагающей роли хозяйствующих субъектов в реальном обеспечении условий устойчивого развития. Ведь

именно эти субъекты составляют основу экономики и на практике осуществляют важнейшие экономические и социальные функции, непосредственно воздействуя и на окружающую среду. Только взаимодействие разнообразных бизнес-структур с органами государственной власти и институтами гражданского общества способно создать действенную систему обеспечения устойчивого развития. Однако для этого экономическим субъектам необходим адекватный механизм реализации принципов такого развития.

Взаимодействие с заинтересованными сторонами и удовлетворение их требований составляет основу устойчивого развития организации. Однако без адекватной системы информационно-аналитической и контрольной поддержки концепция устойчивого развития остается лишь декларацией о намерениях и любая модель ее реализации не будет жизнеспособной.

Традиционный для нашей страны экономический анализ в основном был ориентирован на обеспечение потребностей управления текущей деятельностью предприятий как производственно-хозяйственных комплексов. Но процессы развития отечественной рыночной экономики обуславливают все большее смещение целевой

направленности анализа от задач информационного обеспечения управления текущей операционной деятельностью предприятий к аналитическому обоснованию задач управления изменениями этой деятельности в меняющихся рыночных ситуациях. Подобного рода изменения, как правило, обеспечиваются на основе реализации соответствующих инновационных проектов.

В современном обществе не только успех, но и само выживание компании во многом зависят от того, насколько она учитывает требования различных заинтересованных сторон, способных оказать на нее влияние. Среди этих требований могут быть и законодательные, социальные, экологические и иные требования. Собственно, от выполнения коммерческими компаниями таких требований в существенной мере зависит устойчивое развитие и общества в целом.

Поэтому важным элементом мотивационного механизма, побуждающего предприятия к инновационной активности, направленной на создание условий устойчивого развития, призван стать бизнес-анализ.

Он ориентирован на изучение требований ключевых стейкхолдеров (заинтересованных сторон) компании и их сопоставление с соответствующими фактическими параметрами ее деятельности. Такое сопоставление позволяет выявлять проблемы бизнеса и обосновывать меры по их решению. Международный институт бизнес-анализа (International Institute of Business Analysis – ИВА) характеризует бизнес-анализ как совокупность задач, методов, квалификаций и возможностей, необходимых для четкого определения проблем, стоящих перед бизнесом, и обоснования путей их решения [4, с. 3]. При этом выявление проблем бизнеса достигается путем сопоставлений зафиксированных требований ключевых стейкхолдеров компании с фактическими показателями ее деятельности. Существенные разрывы между этими показателями и требованиями стейкхолдеров и трактуются как бизнес-проблемы, подлежащие решению. Это связывает идеологию бизнес-анализа с концепцией устойчивого развития, которое реально достижимо лишь при том, что его принципы будут соблюдаться многочисленными хозяйствующими субъектами.

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

Для этого этапа принципиальное значение имеет обоснование и формулирование обще-

ственно значимой миссии компании, поясняющей долгосрочные цели ее существования (помимо получения финансовых результатов), область ее деятельности, исповедуемую философию, способы достижения поставленных целей и методы взаимодействия с обществом. При определении миссии следует исходить из важности обеспечения принципов устойчивого развития, направленных на удовлетворение потребностей нынешнего времени, не ставя под угрозу возможности удовлетворять свои потребности будущих поколений людей. В рамках такого подхода формулировка миссии предполагает интеграцию трех аспектов: экономического, социального и экологического. На этом же этапе должна быть сформулирована политика устойчивого развития компании как общее руководство по обоснованию и реализации действий, направленных на достижение целей такого развития во взаимодействии с другими заинтересованными сторонами.

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

Этот этап связан с анализом внешнего окружения компании, всех групп организаций и лиц, способных оказать воздействие на достижение его своих целей и, в свою очередь, испытывающих на себе воздействие деятельности этой компании. При этом само выявление круга стейкхолдеров представляет собой самостоятельную аналитическую задачу. Она связана с исследованием уставных и учредительных документов компании, реестра ее акционеров и штатного расписания персонала, структуры управления, деловых связей и заключенных договоров, взаимоотношений с федеральными и местными органами власти, с профессиональными и общественными организациями, с местным сообществом и т.п.

Изучение круга выявленных заинтересованных лиц требует их группировки, которая возможна по различным классификационным признакам. Но для целей аналитического обоснования условий обеспечения устойчивой деятельности коммерческой организации наиболее важными представляются пять признаков:

- степень зависимости от организации;
- степень влияния на организацию;
- степень участия в деятельности организации;
- ответственность организации, закрепленная нормативными актами, договорами или судебными решениями;
- представительство интересов различных групп стейкхолдеров в парламентских фракциях, ассоциациях предпринимателей, профессиональных саморегулируемых организациях.

В зависимости от целей конкретного исследования каждая из классификационных групп может быть предельно детализирована и ранжирована. Это позволяет расставить приоритеты при отборе ключевых стейкхолдеров, требований которых должны быть учтены в первоочередном порядке для обеспечения условий устойчивого развития компании.

В отдельных случаях целесообразно рекомендовать выделение и других групп стейкхолдеров, например, в зависимости от их принадлежности к числу резидентов или нерезидентов государства, в котором зарегистрирована компания, от их права осуществлять определенные виды деятельности и т.п.

Осуществление подобных классификаций позволяет определить круг ключевых стейкхолдеров, чьи требования должны быть удовлетворены в первую очередь для обеспечения условий устойчивого развития компании, и тех, требования которых могут быть учтены позже.

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

Сбор требований отобранного круга стейкхолдеров может осуществляться посредством применения специальных запросов, анкетирования, интервью или при помощи процедур обратной связи при наличии заранее созданных систем коммуникации. Сбор требований заинтересованных сторон предполагает также изучение их представления в средствах массовой информации, проведение анализа сложившихся социальных стандартов, рыночной конъюнктуры на товарном и финансовом рынках, на рынке труда.

Само понятие требований в бизнес-анализе определяется как документально оформленные условия или характеристики, необходимые стейкхолдерам для решения их проблем или достижения их целей, и которые должны быть удовлетворены системой. Разумеется, без нанесения ущерба самой системе и способствуя повышению её эффективности [5, с.12].

Требования могут быть очевидными, четко сформулированными и измеряемыми. Однако возможны и несформулированные требования, только подразумеваемые или логически выводимые из других требований. Эти достаточно широкие определения могут быть конкретизированы понятиями различных типов требований. В практике бизнес-анализа принято выделять четыре основные группы требований: требования бизнеса; требования заинтересованных сторон; требования решения; переходные требования.

Требования бизнеса – это сформулированные на высшем уровне управления организацией цели

и задачи ее развития, а также связанные с этим потребности. Требования бизнеса характеризуют потребности организации в целом, а не только отдельных заинтересованных сторон или их групп внутри этой организации. Эти требования обосновываются и определяются в процессе комплексного анализа самого предприятия и его деятельности.

Требования заинтересованных сторон отражают потребности отдельно взятой заинтересованной стороны или их групп. Требования заинтересованных сторон являются связующим звеном между требованиями бизнеса и различными классами конкретных требований, решение которых закладывается в проект. Подобные требования определяются и формулируются в процессе выявления и анализа требований стейкхолдеров компании.

Требования решения описывают характеристики решений, выполнение которых необходимо для выполнения требований бизнеса и требований заинтересованных сторон. Они тоже разрабатываются и определяются аналитиками в процессе анализа исходных требований.

Переходные требования или требования реализации описывают условия, которым должны отвечать предлагаемые решения, чтобы обеспечить процесс реального перехода организации из текущего состояния в задуманное. Но как только этот переход будет осуществлен, то в них отпадает необходимость. Переходные требования отличаются тем, что они всегда носят временный характер и не могут быть определены до тех пор, пока не будут разработаны новые решения, предполагаемые к внедрению.

Удовлетворение требований ключевых стейкхолдеров компании может рассматриваться в качестве критерия эффективности работы по созданию условий ее устойчивого развития и как гарантия снижения вероятности возникновения экономических и социальных конфликтов в будущем. Поэтому необходимы выявление, измерение, согласование, документирование, оценка значимости для бизнеса и детальный анализ этих требований.

Принципиальное значение имеет группировка выявленных требований еще по двум признакам: по степени реальности (реальные и предположительные) и по срокам выполнения (срочные и перспективные).

Так, качественный бизнес-анализ предполагает выявление реальных потребностей заинтересованных сторон, даже в том случае, когда эти потребности не только не высказываются, но даже и не ясны самим стейкхолдерам. В первую очередь, это связано с требованиями безопасности. Так, возможность техногенной катастрофы, заражения окружающей среды или нанесения вреда здоровью людей может быть даже неизвест-

на тем, кому она реально угрожает. Но и в этой ситуации роль бизнес-аналитика состоит в том, чтобы выявить такую угрозу и обуславливающие ее причины, аналитически обосновать меры по их нейтрализации и предложить руководству компании соответствующие рекомендации. Иногда это может быть связано и с выявлением фактов халатности, непрофессионализма или злого умысла ответственных исполнителей. Неявная пока для собственников угроза банкротства их компании может быть вскрыта при помощи анализа рискованности или иррациональности финансовой политики менеджмента этой компании.

Одной из важнейших задач аналитического обеспечения устойчивого развития следует считать мониторинг изменений требований стейкхолдеров как в процессе текущей деятельности компании, так и в ходе реализации разработанных проектов ее совершенствования, и на этапе функционирования объекта после внедрения нововведений. При этом выявленные изменения должны служить основанием для корректировок проектов или для разработки новых инноваций.

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

Проведение такого анализа является одним из центральных этапов функционирования механизма устойчивого развития коммерческой организации. Разумеется, подобный анализ возможен лишь при условии его адекватного информационного обеспечения. В системе финансового и управленческого учета на регулярной основе должны формироваться показатели, сопоставимые с показателями, характеризующими выявляемые требования заинтересованных сторон компании.

Методика подобного анализа может базироваться на принципах GAP-анализа (анализа разрывов) – аналитического приема, с помощью которого выявляются разрывы между достигнутыми параметрами бизнеса и их желаемыми значениями, а также осуществляется поиск путей для достижения тактических и стратегических целей компании.

Проведение GAP-анализа предполагает семь основных этапов:

1. Выбор объектов анализа и конкретных показателей деятельности, характеристик продукции и т.п., в отношении которых зафиксированы требования ключевых заинтересованных сторон;
2. Определение текущего значения исследуемого параметра;
3. Определение требуемого стейкхолдерами значения того же параметра;

4. Сопоставление требуемого и фактически достигнутого значений анализируемого показателя, выявление разрыва между ними и оценка его существенности;

5. Определение путей возможного преодоления выявленного разрыва;

6. Разработка конкретных мер по преодолению разрыва и плана их реализации;

7. Анализ влияния реализации результатов GAP-анализа на основные показатели деятельности компании и на степень удовлетворения требований стейкхолдеров.

В случае анализа действующего предприятия необходимо оценить – насколько уже выявленные требования удовлетворяются в рамках его действующей модели и что надо предпринять для повышения степени их удовлетворения. В случае аналитического обоснования нового бизнес-проекта необходимо целевое моделирование бизнеса в целом и отдельных бизнес-процессов, обеспечивающее выполнение отобранных и согласованных требований. При этом важно установить приоритеты, оценить риски и ограничения, связанные с реализацией отобранных требований. Для каждого решения, направленного на удовлетворение требований, необходимо развернутое технико-экономическое обоснование.

Разумеется, предлагаемые решения должны быть согласованы с теми стейкхолдерами, чьи требования положены в их основу. Необходима и сравнительная оценка альтернативных вариантов предполагаемых нововведений. Участие стейкхолдеров в проведении аналитических процедур предопределяет открытость бизнес-анализа для заинтересованных сторон.

Эти стороны вправе рассчитывать на ознакомление с ходом реализации принятых решений и на участие в оценке результатов завершенных проектов. Для этого соответствующая информация должна быть документирована таким образом, чтобы она была доступна и понятна заинтересованным лицам.

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

Выявляемые на предыдущем этапе существенные разрывы между требованиями ключевых стейкхолдеров и соответствующими фактическими параметрами деятельности организации следует трактовать как бизнес-проблемы, требующие своего решения. В рамках концепции устойчивого развития все эти требования и параметры необходимо сгруппировать по сферам обеспечения условий такого развития.

При этом в экономической сфере проблемы могут быть выявлены в нескольких основных областях – в операционной, в инвестиционной, в

финансовой деятельности и в их отдельных бизнес-процессах, в области построения системы управления и общей бизнес-модели компании.

В социальной сфере проблемы могут быть связаны с условиями жизни и труда персонала, с оплатой труда и мотивацией повышения его производительности, с медицинским и бытовым обслуживанием, с возможностями профессионального роста работников, с гарантиями занятости. Вместе с тем целый ряд социальных проблем может быть не связан напрямую только с персоналом компании (поддержание порядка и законности на прилегающих территориях, обеспеченность детскими дошкольными учреждениями, работа общественного транспорта, учреждений культуры, спорта, общественного питания и т.п.).

В сфере экологии проблемы связаны с рациональным использованием природных ресурсов, обеспечением установленных норм экологичности производства, с необходимостью перехода на более чистые и безотходные технологии и более прогрессивные материалы, с недопущением загрязнения земель, водного и воздушного бассейнов, осуществлением перспективных природоохранных мероприятий.

6. Определение направлений, целей и способов решения выявленных проблем

Характер выявляемых проблем бизнеса определяет и направления их решения, и необходимые для решения проблем конкретные меры и проекты. Наибольшее значение для обеспечения устойчивого развития коммерческих организаций имеют решения, связанные с изменениями бизнеса, осуществляемыми путем разработки и внедрения инноваций.

Применительно к уже существующей организации необходимо оценить, насколько выявленные требования удовлетворяются в рамках ее действующей модели и что надо предпринять для повышения степени их удовлетворения. В случае аналитического обоснования нового бизнес-проекта следует выполнить целевое моделирование бизнеса в целом и отдельных бизнес-процессов, обеспечивающее выполнение подлежащих учету и согласованных требований. При этом важно установить приоритеты, оценить риски и ограничения, связанные с реализацией подлежащих учету требований. Для каждого решения, направленного на удовлетворение требований, необходимо развернутое технико-экономическое обоснование.

Динамичность социально-экономических процессов и изменчивость рыночной конъюнктуры предопределяют и изменения в требованиях стейкхолдеров. Выявленные изменения должны служить основанием для корректировок инновационных проектов или разработки новых инно-

ваций. Более высокий, стратегический уровень аналитической работы предполагает выявление устойчивых тенденций и прогнозирование возможных изменений требований ключевых стейкхолдеров в будущем.

Идеология бизнес-анализа дает возможность формировать контуры будущего и прогнозировать траекторию предстоящего развития коммерческой организации. Такой анализ позволяет осуществить переход от линейного процесса выработки инновационных решений (внедрение нововведений в директивном порядке по линейной траектории от нового знания к новому продукту) к системному процессу самостоятельного выбора направлений инновационного развития на основе анализа деятельности организации, конъюнктуры рынка и состояния внешней среды, имеющегося инновационного потенциала и требований ключевых заинтересованных сторон.

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

В тех случаях, когда выявляемые в ходе сравнительного анализа разрывы между требованиями ключевых стейкхолдеров и фактическими параметрами деятельности организации носят несущественный характер и не требуют разработки и внедрения масштабных инновационных проектов, следует обосновывать меры оперативного и тактического регулирования путем соответствующих корректировок уже существующих бизнес-процессов и бизнес-модели предприятия.

Если же характер выявляемых разрывов требует для сохранения условий устойчивого развития компании основательного пересмотра принципов организации бизнеса и перестройки его бизнес-процессов, необходимо обосновывать более фундаментальные меры по внесению изменений в эти процессы и в бизнес-модель компании в целом. Требуемый реинжиниринг основывается на построении таких бизнес-процессов и бизнес-моделей, которые гарантировали бы достижение бизнесом параметров, требуемых ключевыми стейкхолдерами. Он должен сопровождаться определением способов и необходимых ресурсов для перевода существующих бизнес-процессов и бизнес-модели компании в требуемое состояние.

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

Сам характер требований стейкхолдеров и проблем, связанных с их выполнением, определяет

направления необходимых корректирующих мер, режениринговых мероприятий и инновационных проектов. Подобные проекты, как правило, носят масштабный инвестиционный характер. Порядок их технико-экономического обоснования, методики разработки, бюджетирования, сравнительной оценки эффективности и отбора наиболее эффективных вариантов, планирования и организации их выполнения достаточно отработаны и в теории, и на практике. Однако в рамках механизма обеспечения устойчивого развития принципиально важным является дополнение критериев финансовой эффективности проектов и соответствующих проектных показателей также и социальными, и экологическими критериями в соответствии с требованиями ключевых заинтересованных сторон.

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

Реализация мероприятий и инновационно-инвестиционных проектов, направленных на решение бизнес-проблем, должна осуществляться в соответствии с разработанными планами, проектными заданиями и графиками выполнения проектов.

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

Сложившаяся практика управления проектами основывается на итоговом контроле с выявлением и оценкой соответствия фактических расходов и сроков осуществления отдельных этапов проекта утвержденному плану его реализации. Круг задач руководителя проекта при этом ограничивается оперативными вопросами организации и контроля выполнения графиков, регламентов, сроков проведения работ и соответствующих затрат. Такой подход не ориентирует на достижение лучших результатов в реально складывающихся условиях, необходимые корректировки основываются, как правило, не на ожидаемых результатах, а на анализе допущенных отклонений. Это не соответствует принципам реализации механизма устойчивого развития. В то же время, очевидно, что стратегические ориентиры, учитывающие требования ключевых заинтересованных сторон, должны иметь приоритет над оперативными задачами, решение которых не должно наносить ущерб их достижению. Необходимы приемы формирования и мониторинга показателей хода реализации инновационных проектов с использованием как традиционных диагностических, так и прогностических, опережающих индикаторов

развития, включающих наряду с традиционными финансовыми, также и нефинансовые показатели, отражающие интересы различных групп стейкхолдеров, охватывая различные временные горизонты жизненного цикла инновации. [6, с. 183].

Рефлексивный мониторинг инновационных проектов должен рассматриваться как составная часть самих экономических, организационных, технологических, социальных и экологических изменений, он должен проводиться не сторонними наблюдателями, а лицами, принимающими непосредственное участие в процессах реализации проектов. Он должен быть основан на общей информационной системе, включающей не только диагностическую и прогностическую, но и корректирующую компоненты, с тем, чтобы результаты, полученные в ходе подобного мониторинга, тут же внедрялись в управляемый процесс путем корректировок его параметров и соответствующих регламентов.

11. Сопоставление достигнутых параметров деятельности предприятия с требованиями стейкхолдеров

Устойчивость развития экономического субъекта (в экономическом, социальном и экологическом аспектах) в первую очередь обеспечивается систематической работой по выполнению требований его ключевых заинтересованных сторон. В этой связи важнейшим критерием для оценки эффективности как общих программ развития, так и конкретных инновационных проектов или планов мероприятий является степень достижения фактическими параметрами деятельности компании того уровня, который соответствовал бы требованиям стейкхолдеров. Поэтому на данном этапе следует использовать все ту же методику GAP-анализа, но сопоставляя зафиксированные в качестве целевых проектных показателей требования стейкхолдеров с фактически достигнутыми их значениями.

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

Разнородность критериев оценки экономического, социального и экологического аспектов деятельности компаний объективно требует обобщения результатов фрагментарных оценок и формирования комплексных выводов. В рамках предлагаемого механизма такого рода интегральные оценки целесообразно осуществлять при помощи таксонометрического метода, в основе которого лежит выявление степени близости комплекса показателей эффективности фактически

реализованного проекта к эталонным значениям этих же показателей, рассчитанным по данным утвержденного проекта. При этом обобщаемые частные оценки по отдельным показателям рассчитываются как отношения их фактически достигнутых значений к уровню, соответствующему признанным требованиям стейкхолдеров. А интегральная оценка осуществляется расчетом среднеквадратического отклонения таких частных показателей от их максимально возможных уровней. При этом требуется лишь обеспечить сопоставимую направленность всей совокупности используемых показателей устойчивого развития.

Таксонометрический метод позволяет учесть уровни исходных показателей и получить обобщающий индикатор эффективности реализации проекта, который аккумулирует все отобранные аналитиком признаки такой эффективности.

Подобный подход позволяет не только оценивать интегральную эффективность работы компании по созданию условий устойчивого развития, но и при отражении соответствующих показателей в интегрированной отчетности осуществлять сравнительную рейтинговую оценку такой работы нескольких компаний.

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

Одной из важнейших функций механизма обеспечения устойчивого развития следует считать систематический мониторинг изменений круга ключевых стейкхолдеров экономических субъектов и их требований. После завершения каждого из разработанных проектов на этапе функционирования объекта после внедрения нововведений необходимо актуализировать информацию о составе заинтересованных сторон и их требованиях. При этом выявленные изменения должны служить основанием для корректировок ранее полученных оценок эффективности проекта и для разработки новых инноваций. Целесообразен также форсайт-анализ, ориентированный на выявление с участием представителей заинтересованных сторон возможных вариантов будущих изменений в этой сфере, с целью обоснования перспективных мер обеспечения устойчивого развития компании на длительный период.

14. Возврат к пункту 1 и повторение цикла

Циклический характер алгоритма функционирования постоянно действующего механизма

обеспечения условий устойчивого развития экономического субъекта предполагает возврат к определению стратегических целей и политики в этой сфере на базе актуализированной информации о работе компании, результатах реализации ранее намеченных проектов и требованиях ее ключевых заинтересованных сторон (с дальнейшим осуществлением всех этапов этого алгоритма).

Не все из задач функционирования механизма устойчивого развития в настоящее время в достаточной мере решаются на практике, но развитие методологии бизнес-анализа способно создать теоретическую и прикладную методическую базу для их комплексного решения.

Основными объектами исследований бизнес-аналитиков становятся бизнес-модель компании и гибкие регламенты бизнес-процессов. Главное отличие бизнес-анализа от традиционного комплексного экономического анализа состоит в том, что бизнес-анализ представляет собой комбинацию внутреннего (процессного) анализа и внешнего (анализа среды), что на основе многокритериальных оценок в соответствии с требованиями различных заинтересованных сторон позволяет своевременно вносить корректировки в бизнес-модель и стратегию компании, обеспечивая ее устойчивое развитие.

Процесс устойчивого развития не может осуществляться спонтанно, он должен быть объектом целенаправленного управления. Механизм устойчивого развития может рассматриваться как совокупность задач, средств и методов их решения, обеспечивающая такое состояние предприятия, при котором своевременно выявляются и удовлетворяются важнейшие требования его ключевых стейкхолдеров при поддержании собственной экономической устойчивости и способности к росту. Механизм устойчивого развития позволяет предприятию не только адаптироваться к дестабилизирующим воздействиям изменений во внутренней и внешней средах, но и создает условия для его перспективного развития в будущем. Использование принципов бизнес-анализа при построении такого механизма обеспечивает:

- создание системы взаимодействия с ключевыми заинтересованными сторонами бизнеса и атмосферы доверия между ними;

- построение стратегии развития на основе социальной ответственности бизнеса и ориентации на сбалансированное удовлетворение законных требований ключевых заинтересованных сторон без нанесения ущерба экономической устойчивости бизнеса;

- инновационный характер мер, направляемых на решение выявляемых проблем и развитие бизнеса;

— возможность осуществления рефлексивно-го мониторинга для своевременного принятия управленческих решений, позволяющих адаптировать бизнес-процессы и бизнес-модель предприятия к изменениям внешней среды;

— снижение негативного воздействия на бизнес внешних возмущений при помощи организации риск-ориентированного управления с использованием инструментов хеджирования рисков;

— объективное раскрытие в интегрированной отчетности информации о показателях устойчивого развития предприятия и его бизнес-модели;

— систематическую актуализацию данных о составе стейкхолдеров предприятия и их требованиях, позволяющую корректировать политику его устойчивого развития.

Статья подготовлена в рамках выполнения госбюджетной темы НИР Финансового университета при Правительстве Российской Федерации «Разработка механизма устойчивого развития хозяйствующих субъектов».

РИСК

Библиографический список:

1. Указ Президента РФ от 01.04.1996 № 440 «О концепции перехода Российской Федерации к устойчивому развитию».
2. Федеральное Собрание Российской Федерации. Государственная Дума. Комиссия по проблемам устойчивого развития. «Основные положения стратегии устойчивого развития России» / Под ред. А.М. Шелехова. – М.: 2002.
3. Устойчивое развитие в России / под ред. С. Бобылева и Р. Перелета. Берлин – Санкт-Петербург, 2013.
4. A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge ® (BABOK® Guide) Version 2.0 International Institute of Business Analysis, Toronto, Ontario, Canada, 2009.
5. Бариленко В.И., Бердников В.В. и др. Основы бизнес-анализа: учебное пособие (Магистратура). М.: КНОРУС, 2014.
6. Аналитическое обеспечение инновационного развития бизнеса: Монография. Под ред. проф. В.И. Бариленко. М.: Издательский дом «Экономическая газета», 2013.

Уважаемые коллеги!

Аспиранты, докторанты, соискатели, молодые специалисты, преподаватели, научные работники!
ОАО «ИТКОР» предлагает услуги по изданию книг, учебных пособий, брошюр, монографий и иной учебно-методической литературы.

Мы гарантируем:

СКОРОСТЬ. Необходимый вам тираж издается в течение 30 дней.

КАЧЕСТВО. Монографии оформляются с выполнением всех требований для научных изданий.

Мы предоставляем полный цикл работ по изданию монографий:

- присвоение международного индекса ISBN
- проставление кодов ББК, УДК
- допечатная подготовка: редактирование, корректура, компьютерная правка, верстка
- печать необходимого тиража
- рассылка обязательных экземпляров изданий в Книжную палату РФ
- проведение независимого рецензирования научных работ

Ваши научные работы, а также вопросы, предложения и материалы просим направлять по электронной почте:

melcaseo@mail.ru

Тел.: 8(499)152-18-23, 8(903) 122-51-20

Адрес: 125319, Москва, ул. Черняховского, 16

www.itkor.ru