***Жабина Н.В.,***

*студент*

*Финансовый университет при*

*Правительстве Российской Федерации*

*г. Москва, Россия*

*e-mail:* [*n-zhabina@inbox.ru*](mailto:n-zhabina@inbox.ru)

***Научный руководитель:***

***Бариленко В.И.,***

*д.э.н., профессор*

*профессор департамента учета, анализа и аудита*

*Финансовый университет при Правительстве*

*Российской Федерации*

*г. Москва, Россия*

**Методические аспекты аналитического обоснования формирования стратегии устойчивого развития**

**Аннотация:** В статье представлены разработки методических рекомендаций аналитического обеспечения при формировании и устойчивой стратегии бизнеса. Обоснована необходимость применения методик бизнес-анализа с целью создания ценности для ключевых заинтересованных сторон. Предложен алгоритм аналитической системы, основанный на принципах бизнес-анализа и условиях устойчивого развития.

**Ключевые слова:** стратегия устойчивого развития, требования заинтересованных сторон, бизнес-проблемы, сценарный анализ, перспективные требования.

***Zhabina N.V.,***

*Graduate student*

*Financial University under the Government*

*of the Russian Federation*

*Moscow, Russia*

*e-mail:* [*n-zhabina@inbox.ru*](mailto:n-zhabina@inbox.ru)

***Scientific adviser:***

***Barilenko V.I.****,*

*Doctor of Economics, Professor,*

*Professor of the Department of Accounting. Analyses and audit*

*Financial University under the Government*

*of the Russian Federation*

*Moscow, Russia*

**Methodical aspects of the analytical substantiation of the strategy for sustainable development**

**Abstract:** The article presents the development of methodological recommendations for sustainable development of business. The need to apply business analysis techniques to create value for key stakeholders is substantiated. The algorithm of the analytical substantiation of the formed strategy based on the principles of business analysis and conditions for sustainable development is proposed.

**Keywords:** sustainable development strategy, requirements of stakeholders, business problems, scenario analysis, prospective requirements.

Всемирно признанная концепция устойчивого развития призывает осознать необходимость сохранения человеческой цивилизации на основе решения экономических, социальных и экологических проблем. До настоящего времени значение стратегии в решении не только макроэкономических, но и микроэкономических задач недооценивалось. Сегодня уже ясно, что именно отдельные бизнес-единицы совместно с государственными органами и институтами гражданского общества имеют возможность создания и выполнения действенной модели долгосрочной устойчивости.

Однако на этапах формирования такой стратегии предприятия сталкиваются с рядом проблем аналитического обеспечения, требующих внимания. К таким проблемам необходимо отнести следующие:

* отсутствие разработанной методологии аналитического обоснования формирования долгосрочной устойчивости: понятийного аппарата, полной информационной базы, аналитического инструментария;
* отсутствие методик комплексного анализа долгосрочной устойчивости;
* отсутствие измерителей эффективности работы стратегии.

Именно поэтому возникла необходимость в создание надежной аналитической системы, позволяющей сформировать эффективную стратегию бизнеса, способную наращивать ценность бизнеса для ключевых заинтересованных сторон, а также сохранять устойчивость в долгосрочной перспективе. Сегодня уже существуют компании, заинтересованные в формирование такой аналитической системы, однако их опыт в большей мере ориентирован лишь на отдельные аспекты финансово-экономической деятельности, либо узкую оценку нефинансовых показателей. Что противоречит условию использования комплекса финансовых и нефинансовых показателей, и не дает возможность охватить все процессы бизнеса как совокупность взаимосвязей с внешней и внутренней средой через элементарные единицы наблюдения, поддающиеся оценке и анализу. Рассмотрим более подробно предлагаемые этапы анализа на пути к выбору стратегии и формированию карты стратегических целей.

Первоначальный этап анализа включает в себя описание действующей модели бизнеса и ее внешнего окружения. Необходимо отметить, что основополагающим условием в формировании стратегии любого предприятия является его миссия. Миссия представляет собой емкое понятие, описывающее общие принципы работы, предназначение и долгосрочную стратегию развития. В рамках концепции устойчивого развития, формируемая миссия должна основываться на принципах ценностного роста, анализе ожиданий ключевых заинтересованных сторон и видении собственной роли в обеспечении стратегического и устойчивого развития. Далее целевая картина - миссия, конкретизируется на ряд целей и процессов, выполняемых для достижения миссии.

Итак, аналитическая характеристика действующей модели должна происходить в разрезе основных направлений деятельности бизнеса, с целью выполнения ключевой миссии. При описании модели бизнеса предлагаем опираться на представленную в таблице 1 структуру.

**Таблица 1** – Основные направления описания модели бизнеса

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Экономическая сторона | Социальная сторона | Экологическая сторона |
| Миссия компании: Какова основная цель нашего бизнеса? | | |
| **Почему мы существуем на рынке?** | | |
| Как генерируется прибыль?  Каковы наши основные источники прибыли?  Каковы наши основные расходы и существенные источники затрат?  Каковы основные финансовые риски? | Почему клиенты платят нам за наш товар?  Каковы основные социальные риски при существующей модели прибыли? | Каковы основные экологические риски при существующей модели прибыли? |
| **Для кого мы существуем?** | | |
| Каковы потребности наших клиентов?  Как мы выявляем экономические потребности наших клиентов?  Как мы анализируем спрос? | Кто наши клиенты?  Каковы социальные потребности наших клиентов?  Как мы выявляем социальные потребности наших клиентов? | Каковы экологические потребности наших клиентов?  Как мы выявляем экологические потребности наших клиентов? |
| **Кто наши заинтересованные стороны?** | | |
| Какую ценность нам несет сотрудничество с ними?  Как интересы наших стейкхолдеров влияют на нашу деятельность?  С помощью каких каналов происходят взаимоотношения?  Как мы оцениваем результаты взаимодействий с заинтересованными сторонами? | Как мы выявляем и ранжируем заинтересованные стороны?  Как интересы наших стейкхолдеров влияют на нашу деятельность?  С помощью каких каналов происходят взаимоотношения | Как мы выявляем и ранжируем заинтересованные стороны?  Как интересы наших стейкхолдеров влияют на нашу деятельность?  С помощью каких каналов происходят взаимоотношения |
| Экономическая сторона | Социальная сторона | Экологическая сторона |
| **Что мы делаем для создания стоимости для клиентов и стейкхолдеров?** | | |
| Какие требования заинтересованных сторон мы решаем?  Какова полезность для наших стейкхолдеров создаваемой ценности и предоставляемых услуг?  В чем наши предложения отличаются от альтернативных предложений конкурентов?  В полной ли мере существующая модель бизнеса способна создавать ценность для заинтересованных сторон, в том числе и для самой компании? | Какие требования социального направления заинтересованных сторон мы решаем и как удовлетворяем их потребности?  Какова полезность для наших стейкхолдеров создаваемой ценности и предоставляемых услуг? | Какие требования экологического направления заинтересованных сторон мы решаем и как удовлетворяем их потребности?  Какова полезность для наших стейкхолдеров создаваемой ценности и предоставляемых услуг?  В чем наши предложения отличаются от альтернативных предложений конкурентов? |
| **Как мы достигаем выполнения миссии и требований?** | | |
| Какие действия предпринимаются для выполнения экономических требований заинтересованных сторон? В полной ли мере цепочка создания стоимости использует имеющиеся ресурсы?  Какие экономические ресурсы мы используем для выполнения миссии? | Какие действия предпринимаются для выполнения социальных требований заинтересованных сторон?  Какие социальные ресурсы мы используем для выполнения миссии? | Какие действия предпринимаются для выполнения экологических требований заинтересованных сторон?  Какие экологические ресурсы мы используем для выполнения миссии? |

Ответы на вопросы матрицы помогают выявить индивидуальное бизнес-ядро компании, на уровне которого формируется добавленная стоимость для заинтересованных сторон в текущее время. Они служат основой описания действующей модели и обеспечивают понимание ключевой миссии компании, предварительного круга заинтересованных сторон, проводимых действий с целью достижения миссии и выполнения требований в разрезе трех направлений стратегии устойчивости.

Сформировав представление о текущем состоянии компании необходимо провести анализ внешней среды, а именно изучить существующие внешние факторы, влияющие на стратегическое сохранение устойчивости компании.

Анализ связей проводится также в разрезе направлений стратегии устойчивого развития. В основе структуры находятся клиенты, поскольку именно они служат важным источником требований, а, следовательно, идей для обновления модели. Центральную роль в описание внешнего окружения занимают собственники и инвесторы бизнеса. Учет их требований является важнейшим условием долгосрочного существования компании. Также в создание ценности нуждаются поставщики, дистрибьюторы, провайдеры или же косвенные участники, такие как исследователи, консультанты и ассоциации. Эта группа играет не менее важную роль, чем потребители. Их воздействие может пагубно отразиться на предприятии и нанести убыток в случае срыва поставок или оказания необходимых услуг. Не менее важной заинтересованной стороной являются конкуренты. Анализ и изучение конкурентной среды также занимает важное место в планирование инновационной модели. Современный мир меняется очень быстро, и оценка текущих и перспективных конкурентов должна происходить постоянно. Контроль интересов этой категории стейкхолдеров может помочь в создании и сохранении ценности компании.

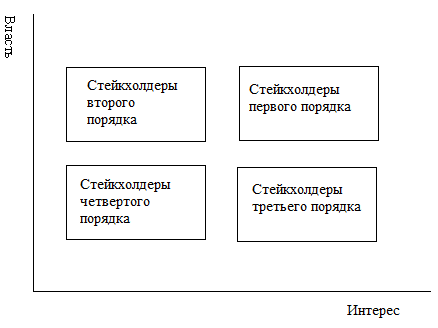
Помимо возможных требований, перечисленных стейкхолдеров, факторами прямого воздействия внешней среды являются институционально-законодательные требования к деятельности предприятий. К ним относятся обязательства и требования перед бюджетной, налоговой, государственной, банковской или инвестиционной сферами. Пренебрежение к контролю выполнения требований этих институтов повлечет необратимые последствия для предприятия.

По результатам анализа внутреннего и внешнего окружения компаний ясно, что заинтересованных сторон достаточного много, все они имеют разнонаправленные требования и возможности влияния на успех и развитие. К тому же неправильное выполнение требований каждого из стейкхолдеров может негативно сказаться на стратегической устойчивости. В связи с этим возникла необходимость в расстановке приоритетов по степени важности стейкхолдеров для бизнеса и их зависимости от него. Для решения этих задач в теории и практике существует механизм стейкхолдер-анализа. Задача анализа - мобилизация или нейтрализация требований, для достижения стратегических целей и миссии компании. Важным этапом стейкхолдер-анализа является оценка значимости выявленных заинтересованных сторон, исследование уровня их интересов и влияния на тот или иной процесс, либо на всю деятельность компании. Проводя стейкхолдер-анализ необходимо помнить, что нет сторон, интересы которых могут быть проигнорированы, однако подход к каждому из них варьируется от степени влияния.

Согласно концепции стейкхолдер-анализа, принято проводить ранжирование требований по величине влияния на деятельность предприятия. Показатель влияния зависит от двух основных параметров: уровень власти и степень интереса и вычисляется по формуле: Власть\*Интерес=Влияние. Значения параметров могут быть оценены по пятибалльной, либо десятибалльной шкале.

Определить баллы параметров власти и интереса необходимо методом экспертных оценок. Сбор оценок проводится путем опроса ключевых заинтересованных сторон на совместных совещаниях, круглых столах и других встречах, организуемых с целью выявления их требований и совместного анализа стратегии компании. Опрос необходимо проводить на основе сформированных опросных листов, в которых стейкхолдер определить значения параметров, а также расставит приоритеты в уже существующей матрице требований, либо дополнит ее новыми, на его взгляд более актуальными. По результатам опроса, бизнес-аналитики вычислят уровень влияния каждого из стейкхолдеров и сформируют базу требований, подлежащих дальнейшему анализу.

Далее согласно полученному уровню влияния необходимо распределить стейкхолдеров по квадрантам ранжирования, представленным на рисунке 1.



**Рисунок 1** – Квадранты ранжирования стейкхолдеров [1]

Распределение стейкхолдеров происходит согласно выбранной ранее шкалы оценки. В рассматриваемом примере заинтересованные стороны, имеющие оба значения показателей власти и интереса в пределах от 2,5 до 5, находятся в правом верхнем углу и являются приоритетными, а выполнение их требований - важная задача компании. Группа стейкхолдеров с уровнем интереса меньше 2,5 баллов, но значением власти более 2,5, занимает второе место в нашем рейтинге. Стейколдеры с интересом больше 2,5 и властью меньше этой отметки находятся на третьем месте по уровню значимости, и требует изучения. Показатели власти и интереса четвертой группы находятся меньше 2,5 баллов и имеют меньшую способность оказывать влияние. Изучение требований этой группы может проводиться не часто, но регулярно. Ранжирование на конкретном примере может отличаться, в зависимости от выбранной шкалы, но соответствовать общему принципу распределения.

Следующим важным этапом анализа является сбор и ранжирование требований каждой из групп, нахождение баланса между их различными интересами и формирование целевых направлений развития бизнеса. Как известно, сбор требований должен происходить постоянно, не ограничиваясь одноразовым мероприятием. Более того, этот процесс нуждается в выполнение на всех этапах работы компании. По результатам сбора рекомендуется документирование выявленных результатов в соответствии с условиями стратегии устойчивого развития.

Итак, выполнение поиска, ранжирования стейкхолдеров и их интересов, позволяет понять бизнес-аналитику - кто из выявленных сторон имеет наиболее сильное влияние и высокую ценность, чьи требования должны быть безотлагательно выполнены, а чьи могут быть выполнены частично. Чаще всего требования даже приоритетных стейкхолдеров могут противоречить друг другу. Гибкое балансирование возможно путем переговоров и круглых столов с основными стейкхолдерами компании, презентации им стратегических целей и путей их достижения, требуемых результатов и совместного анализа возможных путей развития в тех или иных условиях. Темой дискуссии ключевых стейкхолеров, топ-менеджмента и бизнес-аналитиков, должен стать анализ ранее полученных требований ключевых групп методом оценки степени согласованности. В основе метода лежит анализ связи переменных или объектов посредством вычисления коэффициента конкордации Кендалла, а также получение единого упорядочения или среднего ранжированного ряда требований [4]. Получение такого ряда поможет наиболее точно выбрать важнейшие требования и эффективно учесть в разрабатываемой стратегии. Коэффициент Кендалла вычисляется по формуле:, где ; .

Пример ранжированного ряда требований первой группы стейкхолдеров рассмотрен в таблице 2.

**Таблица 2** – Ранжированный ряд требований стейкхолдеров первого порядка

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Характеристики | Требования | | | | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Среднее арифметическое | 3,25 | 3,75 | 4,75 | 6,75 | 3,25 | 6 | 6,75 | 5 | 4,5 |
| Ранг по группе | 1 | 3 | 5 | 9 | 2 | 7 | 8 | 6 | 4 |

Процесс получения ряда несложен и может выполняться аналитиками как в Excel, так и в специальных статистических пакетах, однако результат имеет важное значение в определении приоритетных требований, каждой из групп стейкхолдеров.

Также необходимым условием аналитического сопровождения формирования и выполнения стратегии устойчивого развития является изучение не только существующих, явных требований, но и выявление перспективных. Их анализ необходимо проводить совместно со сбором основных требований. Эффективным способом выполнения данного этапа является форсайт-анализ, основанный на сценарном планирование и стейкхолдер-анализе. Метод форсайт-анализа устойчиво вошел в стратегическое планирование и управление западными и российскими компаниями. Анализ характеризуется возможностью описания последовательности событий, которые с прогнозируемой вероятностью приведут к желаемому результату. Метод сценарного анализа позволит оценить различные варианты развития компании при выполнении тех или иных требований, выдвигаемых стейкхолдерами и принимаемых менеджментом. Метод форсайт-анализа включает элементы искусства и науки, структурирование и обобщение, рациональность и иррациональность. Данный метод планирования является наиболее эффективным в условиях формирования стратегии устойчивого развития и необходимости выявления возможных изменений в составе ключевых требований. Разработка сценариев и поиск перспективных требований -самый долгий и творческий этап, включающий в себя следующие направления:

1. выбор набора требований - из выявленного ранее ряда требований, рекомендуется выбрать наиболее приоритетные значения с отрицательной динамикой разрывов;
2. проектирование различных вариантов сценария, - основной этап, предполагающий детальный анализ каждого из текущих требований и составление нескольких возможных путей развития, учитывая возможные изменения в их составе;
3. комбинирование наиболее оптимального количества требований и написание сценария – данный этап является ключевым, так как требует умения проводить системный или комплексный анализ, умение четкого и всестороннего видения проблемы, способности группировать требования наилучшим вариантом, для достижения стратегической устойчивости.
4. объединение нескольких полученных сценариев наиболее оптимальным образом. Описание полученных сценариев, должно наилучшим образом удовлетворять максимальное количество требований и учитывать перспективные изменения. Анализ считается выполненным успешно, если выбранная стратегия будет давать положительный исход при любом развитие ситуации.

Итогом рассматриваемого этапа является круг перспективных требований и изменений, способных повлиять на стратегическую устойчивость предприятия. Необходимо заметить, что ранее систематизированный ряд текущих требований пополняется выявленными перспективными требованиями, в соответствии с периодом необходимости их выполнения. Распределение перспективных требований в таблице проводится в соответствие с методом анализа MoSCoW. Назначение каждой из букв аббревиатуры анализа объясняет, в каком порядке необходимо ранжировать перспективные требования. Так группа Should have имеет больший приоритет для учета в текущем периоде, нежели группа Could have или Would like to have. Однако по мере прохождения отчетных периодов, требования будут перемещаться ближе к первоначальной группе и требовать дополнительного анализа и, возможно, учета.

На этапе завершения поиска и анализа, важных для предприятия требований, перед аналитиками встает задача: анализ их соответствия текущей ситуации в бизнесе. Для этого бизнес-аналитику необходимо выявить и проанализировать бизнес-проблемы, существующие в текущей деятельности предприятия. Под бизнес-проблемами понимается несоответствие реальных и требуемых показателей деятельности бизнеса, по каждому из направлений стратегии. Процесс анализа начинается с выбора показателей, характеризующих требования [3], расчета их фактических и требуемых значений. Затем вычисляются различия-разрывы и оценивается их степень. Проводить анализ разрывов необходимо в форме обновленной матрицы сравнений, включающей помимо текущих требований перспективные (таблица 3).

**Таблица 3** – Матрица сравнения текущих и требуемых показателей

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Требования первого порядка | | | № | Требования второго порядка | | | № | Требования третьего порядка | | |
| Текущие показатели | Требуемые показатели | Дельта | Текущие показатели | Требуемые показатели | Де  ль  т  а |  | Текущие показатели | Требуемые показатели | Дельта | |
| 1 |  |  |  | 1 |  |  |  | 1 |  |  |  | |
| 2 |  |  |  | 2 |  |  |  | 2 |  |  |  | |
| 3 |  |  |  | 3 |  |  |  | 3 |  |  |  | |
| Требования группы Should have | | | | | | | | | | | |
| Требования группы Could have | | | | | | | | | | | |
| Требования группы Would like to have | | | | | | | | | | | |

Представленная матрица отражает ключевые и перспективные требования с группы Should have. Этап выявления бизнес-разрывов важный и ответственный, от правильности его выполнения зависит эффективность выбираемой стратегии и стратегическая устойчивости компании. Этот этап также требует формирования заключения о результатах проведенной работы, для его дальнейшего предоставления на встрече с ключевыми стейкхолдерами.

Итогом рассматриваемого этапа должны стать: заключение о внутреннем состоянии компании, стратегических целях, выявленных ключевых и перспективных требованиях стейкхолдеров, представление существующих несоответствий между требованиями и целями компании, отчет о результатах предварительного анализа с выявленными бизнес-проблемами и положительными тенденциями развития предприятия.

На заключительном этапе формирования стратегии выполняется поиск путей решения выявленных бизнес-проблем и ее непосредственное создание. Данный этап рекомендуется проводить совместно с представителями ключевых заинтересованных сторон. Итогом совместного планирования и проведенных этапов анализа является создание оптимального варианта стратегии, карты стратегических целей и стратегической матрицы показателей, выполнение которых позволит контролировать успешно сформированной стратегии.

Итак, в настоящее время формирование стратегии в отечественных организациях, должно быть направлено на повышение экономического роста, постоянный учет факторов внешнего и внутреннего воздействия, гибкое выявление и решение бизнес-проблем, с целью обеспечения стратегической устойчивости. Описанная методика аналитического обоснования формирования стратегии позволяет учитывать все необходимы факторы и обеспечивать компании успешное функционирование в долгосрочной перспективе.

**Литература:**

1. Бариленко В.И., Бердников В.В. и др. Основы бизнес-анализа: учеб. пособие. Серия: Магистратура. М.: КноРус, 2016.
2. Бердников В.В. Организация контроллинга инновационных процессов в бизнесе: опыт и проблемы//[Аудит и финансовый анализ](http://elibrary.ru/contents.asp?titleid=7672), 2011. № 2., с. 318-332.
3. Информационно-аналитическое обеспечение устойчивого развития экономических субъектов: монография/под ред. проф. [О.В. Ефимовой](http://elibrary.ru/author_items.asp?refid=371261834&fam=%D0%95%D1%84%D0%B8%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B9&init=%D0%9E+%D0%92). -М.: Издательство «Русайнс», 2015.
4. Организационно-экономическое моделирование: теория принятия решений: учебник/ под ред. А.И. Орлова. – М.: КноРус, 2015.
5. Методология мониторинга и аналитической оценки эффективности инновационных проектов на основе стейкхолдерского подхода: учебное пособие / под ред. докт. экон. наук, профессора В.И. Бариленко. – М.: Изд. дом «PуСайнс», 2015.
6. Устойчивое развитие и новая модель бизнеса «Shared Value» // SKOLKOVO URL: http://trends.skolkovo.ru/2015/12/ustoychivoe-razvitie-i-novaya-model-biznesa-shared-value/ (дата обращения: 16.03.2017).