

## 9.4. РАЗРАБОТКА АНАЛИТИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Ефимова О.В., д.э.н., проф. кафедры  
«Экономический анализ»

ФГОБУ ВПО Финансовый университет  
при Правительстве РФ

[Перейти на Главное МЕНЮ](#)  
[Вернуться к СОДЕРЖАНИЮ](#)

Статья посвящена проблеме разработки методологии анализа устойчивого развития хозяйствующих субъектов. В статье обоснована необходимость стратегического управления долгосрочным развитием, определены его направления и на этой основе предлагается инструментальный анализ. Предлагаемый подход к построению системы показателей позволяет учитывать особенности бизнес-модели компании, дает возможность отслеживать степень достижения поставленных целей, оценивать результативность мероприятий, нацеленных на поддержание устойчивого развития. Ключевые показатели эффективности могут использоваться для проведения сравнительного анализа компаний в оценке их инвестиционной привлекательности.

Разработка стратегии устойчивого развития (УР) основана на комплексном анализе финансовых и нефинансовых факторов развития компании. Именно за счет этого достигается долгосрочная устойчивость хозяйствующего субъекта. Суть подхода заключается в том, что любые операционные, инвестиционные и финансовые решения принимаются с учетом не только их финансовых результатов, но и социальных и экологических последствий для компании и общества в целом. При таком подходе стратегия развития ориентирована именно на баланс долгосрочных и краткосрочных целей развития организации, что способствует укреплению деловой репутации и конкурентоспособности, а также росту рыночной капитализации компании.

Наличие финансовой базы (способность генерировать положительный денежный поток от операционной деятельности, рациональное использование материальных и финансовых ресурсов) является необходимым, хотя и недостаточным условием осуществления социальных и экологических проектов. В то же время инвестирование в социальный капитал и эффективные внешние коммуникации создает основу для получения необходимой финансовой отдачи в длительной перспективе. Неоднозначность восприятия и трактовки понятия УР (при его все более частом упоминании в литературе и на практике) требует дать оценку используемым терминам.

Едиственного общепринятого определения УР не существует. Среди наиболее известных выделяют определение Б.Х. Брутланд: «Устойчивое развитие позволяет удовлетворять потребности нынешнего поколения, не ставя под угрозу возможность будущих поколений удовлетворять свои потребности» [3, с. 7].

В свою очередь, по мнению автора, УР – долгосрочная стратегия, основанная на анализе и комплексном управлении важнейшими финансовыми и нефинансовыми факторами создания стоимости компании, являющимися результатом ее взаимодействия с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами).

Рассмотрим составляющие стратегии УР более подробно. Как было отмечено ранее, принято выделить

три ключевых направления, на которых должна сконцентрировать свои усилия компания для обеспечения своей долгосрочной устойчивости – экономика – экология (окружающая среда) – социальная ответственность.

Экономическая устойчивость определяется наличием необходимого производственно-технологического и организационного потенциала, эффективной маркетинговой политикой, рациональным использованием ресурсов, инновационной активностью, обеспечением финансовой устойчивости.

Социальные аспекты устойчивости – развитие собственного коллектива (деловая практика в отношении персонала):

- безопасность труда;
- стабильная выплата заработной платы;
- дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников;
- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы, подготовка и повышение квалификации;
- поддержание имиджа социально ответственного работодателя;
- участие в социальных инвестициях через свои внутренние и внешние социальные программы на территориях своего присутствия, ориентированные на поддержание их социального благополучия, безопасности и устойчивости.

Экологическая устойчивость компании определяется ее активностью по защите и восстановлению окружающей среды, включая снижение вредных выбросов и других воздействий.

Разработка стратегии УР не может быть решена без соответствующего информационно-аналитического обеспечения, позволяющего, с одной стороны, самой компании оценивать степень достижения поставленных финансовых и нефинансовых целей долгосрочного развития и, с другой, дающего возможность всем заинтересованным пользователям (стейкхолдерам) оценить намерения и успешность усилий компании по обеспечению ее долгосрочной устойчивости. С целью решения проблемы разработки единого подхода к составлению отчета об УР на международном уровне выполняются исследования, результатами которых становятся рекомендации по составлению отчета об УР. Среди таких разработок наибольшей завершенностью отличаются стандарты Глобальной инициативы GRI (Global reporting initiative), ориентированных на принцип триединого итога, triple bottom line) [9]:

- экономика компании;
- экология производства;
- социальная политика.

В то же время нельзя не указать на существование иных подходов к построению информационного обеспечения, необходимого для анализа эффективности деятельности компании в области УР [5, 6, 7, 10], которые с большей или меньшей полнотой раскрывают аспекты экономической, социальной и экологической деятельности организации (табл. 1).

Как видим, рассматриваемые рекомендации с разной степенью глубины и охвата позволяют сформировать систему информационного обеспечения УР. Следует подчеркнуть, однако, что разработка системы показателей УР предполагает, прежде всего, решение ряда методологических проблем и требует большой организационной и методической работы.

Разработка аналитического аппарата УР для конкретной организации в свою очередь определяется стоящими перед компанией целями и задачами, вытекающими из принятой стратегии УР (рис. 1).

Таблица 1

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОСТАВЛЕНИЮ ОТЧЕТА ОБ УР**

Наименование рекомендаций	Раскрываемая сфера деятельности компании			Потребители
	Экономическая	Социальная	Экологическая	
Global reporting initiative	+	+	+	Широкий круг коммерческих и некоммерческих организаций
World business council for sustainable development	+	+	+	Коммерческие организации
United nations environment programme	+	+	+	Широкий круг коммерческих и некоммерческих организаций
UN international standards of accounting and reporting	+	-	+	Государственные органы и организации
AccountAbility AA1000	-	+	-	Коммерческие организации
ISO 14000	-	-	+	Коммерческие организации
Measuring business value and sustainability performance (EABIS)	+	+	+	Коммерческие организации
Рекомендации по оценке деятельности и подготовке нефинансовых отчетов (РСПП)	+	+	+	Коммерческие организации



**Рис. 1. Процесс разработки аналитического обеспечения стратегии УР компании**

Разработка стратегии предполагает определение долгосрочных целей и задач, которые должна решить

компания в области УР. Необходимость выделения УР в комплексную долгосрочную стратегию продиктована тем, что решения, связанные с обеспечением УР:

- влияют на всю цепочку создания стоимости компании, начиная с разработки и производства продукта и заканчивая развитием клиентской базы;
- носят сложный комплексный, зачастую противоречивый характер, включая конфликты интересов отдельных групп и финансовых и нефинансовых целей компании;
- затрагивают взаимодействие с широким кругом заинтересованных лиц, влияние которых на долгосрочную устойчивость компании могут быть существенными;
- принимаются в условиях неопределенности, которую формируют такие факторы, как изменения климата, геополитические события, меняющееся законодательство, интересы работников и потребителей.

Разработка стратегии УР должна дать ответы на следующие вопросы:

- Каковы специфические долгосрочные и краткосрочные цели компании в области УР?
- Какие экологические и социальные проблемы возникают при достижении этих целей?
- Что является критериями УР для компании?
- Каким образом компания определяет успех УР?
- Как принимаемая стратегия может помочь компании достичь свои стратегические, тактические и оперативные цели?

Основой стратегии УР является разработка политики взаимодействия с заинтересованными сторонами. Этому в свою очередь должен предшествовать анализ взаимодействия с заинтересованными сторонами, оценка их влияния и выявление требований и ожиданий. Учет требований и интересов различных заинтересованных сторон приводит к повышению уровня их доверия к организации, что способствует созданию так называемого капитала отношений (relational capital) и таким образом создает необходимые (хотя и недостаточные) условия УР.

Важнейшими стейкхолдерами (потенциальными выгодополучателями от деятельности) любой фирмы являются:

- собственники и инвесторы;
- покупатели;
- поставщики разного рода ресурсов;
- работники;
- местное сообщество;
- различные широкие общественные группы;
- государство.

Направления анализа взаимодействия с заинтересованными сторонами и возникающих в результате этого выгод (эффектов) показаны в табл. 2.

Как можно видеть из табл. 2, успешное взаимодействие компании с заинтересованными сторонами обеспечивает создание условий, необходимых для ее долгосрочного и УР. Результатом анализа становится выбор ключевых стейкхолдеров, разработка мероприятий взаимодействия и показателей для оценки их эффективности. Для оценки степени достижения поставленных целей в области УР необходимы определенные количественные измерители – ключевые показатели эффективности (результативности).

Данные показатели формируются в разрезе экономической, социальной, экологической составляющих стратегии УР. Показатели экономической результативности при анализе УР имеют отличия от традиционных финансовых коэффициентов, рассчитываемых на базе финансовой отчетности.

Основная цель разработки и анализа показателей экономической результативности состоит в том, чтобы отразить воздействие компании на те заинтересованные стороны, с которыми организация вступает в пря-

мое или косвенное экономическое взаимодействие. В широком смысле, экономическая результативность охватывает все экономические аспекты деятельности организации и ее взаимодействия с другими сторонами, включая традиционные показатели, используемые в финансовом учете, а также характеризующие те нематериальные активы, которые не отражаются в финансовых отчетах систематическим образом.

Таблица 2

### НАПРАВЛЕНИЯ АНАЛИЗА ЭФФЕКТИВНОСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ КОМПАНИИ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

Группы заинтересованных сторон	Область анализа	Эффект взаимодействия
Собственники и инвесторы	Эффективность привлечения капитала	Доступность финансовых ресурсов и обеспечение отдачи на вложенный капитал
Кредиторы	Условия получения финансовых ресурсов	Доступность финансовых ресурсов, стоимость капитала и возможность ее снижения
Клиенты	Объем продаж, каналы сбыта, услуги постпродажного обслуживания	Лояльность клиентов, растущие продажи, получение прибыли
Поставщики	Условия и объем закупок	Партнерские отношения, прозрачность закупок, возможность получения скидок, стабильность поставок
Персонал	Обеспеченность кадрами необходимой квалификации, мотивация персонала	Формирование и развитие человеческого капитала, лояльность персонала, формирование репутации надежного работодателя
Регулирующие органы	Области регулирования (налогового, таможенного, валютного, регионального, экологического и др.)	Репутация компании, соблюдающей требования законодательства, и соблюдающей стандарты качества
Общественные организации и профсоюзы	Условия труда, травматизм, уровень заработной платы, социальные отчисления	Отсутствие конфликтов, напряженности
Местные сообщества	Социальные инвестиции, защита окружающей среды, энергоэффективность	Поддержка со стороны местных сообществ, создание новых рабочих мест, развитие инфраструктуры, охрана окружающей среды
Средства массовой информации	Освещение компании в средствах массовой информации	Минимизация репутационных рисков

Экономические показатели, характеризующие взаимодействие компании и стейкхолдеров, позволяют отразить, каким образом компания влияет на экономическое положение этих заинтересованных сторон; представить информацию о том, как в результате взаимодействия создается добавленная стоимость. Характеристика взаимодействия хозяйствующего

субъекта с заинтересованными сторонами с помощью системы показателей представлена в табл. 3.

Таблица 3

### ОТЧЕТ О ФИНАНСОВОМ ВЗАИМОДЕЙСТВИИ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ<sup>1</sup>

Показатели	Сумма, млн. руб.	Доля от созданной добавленной стоимости, %
Выручка	15 284	-
Себестоимость (без учета расходов на оплату труда)	9 765	-
Созданная добавленная стоимость	5 519	100
Выплаты персоналу	2 452	44,4
Выплаты займодавцам в виде процентов по кредитам и займам	999	18,2
Платежи в бюджет	484	8,8
Социальные и экологические инвестиции	491	8,9
Выплаты акционерам и инвесторам	487	8,8
Добавленная стоимость для собственников	606	10,9

На основе представленной информации можно увидеть процесс создания и распределения стоимости для различных заинтересованных сторон. В качестве показателей эффективности можно использовать такие как созданная добавленная стоимость на 1 руб. продаж, добавленная стоимость для собственников на 1 руб. продаж, удельный вес добавленной стоимости для собственников в общей созданной добавленной стоимости. Динамика показателей покажет приоритеты компании в распределении добавленной стоимости.

Показатели экологической результативности отражают характеристику воздействия организации на живую и неживую природу, включая экосистемы, землю, воздух и воду. Из всех трех составляющих УР и соответствующей отчетности по экологической составляющей достигнуто наибольшее единство взглядов. Для полноценной и объективной оценки важно представлять информацию об экологической результативности как в абсолютных, так и относительных величинах (например, использование ресурсов на единицу выпущенной продукции). Абсолютные значения отражают масштаб или величину воздействия или использования ресурсов, что позволяет рассматривать результативность организации в контексте тех больших систем, в которых она функционирует. Относительные измерители эффективности делают возможным проведение сравнительного анализа организаций различных масштабов.

К числу важнейших показателей экологической устойчивости можно отнести такие:

- общее количество использованного сырья с разбивкой по видам;
- доля сырья, являющегося отходами (переработанными или непереработанными) из источников, внешних по отношению к организации;
- использование энергии с разбивкой по первичным источникам (все источники энергии, используемые организацией для собственных нужд, а также для производства и поставки энергетических продуктов (например, электричество, тепло) для других организаций);
- расход энергии в процессе эксплуатации основных видов продукции (например, усредненное по годам энергопотребление за весь срок службы);

<sup>1</sup> Табл. 3, 4, 5 составлены по данным сайта компании Открытого акционерного общества «Нефтяная компания «Роснефть».

- источники воды и экосистемы / местообитания, на которые использование воды оказывает значимое влияние и ряд других.

Среди группы показателей экологической результативности выделим:

- общие экологические издержки на 1 млн. руб. выручки от продажи продукции;
- общие экологические издержки на одного сотрудника;
- динамика величины экологических издержек, включая сумму штрафов уплаченных за нарушение экологического законодательства;
- объем инвестиций в охрану среды, тыс. руб.;
- прозрачность экологической отчетности (рейтинг Интерфакс-Эра).

Примером экологических показателей является представленная в табл. 4 информация из отчета в области УР Открытого акционерного общества (ОАО) «Нефтяная компания (НК) «Роснефть».

Таблица 4

**ПОКАЗАТЕЛИ В ОБЛАСТИ ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ, ОХРАНЫ ТРУДА И ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ (ФРАГМЕНТ)**

Показатели	Год			
	2009	2010	2011	2020 план
Валовые выбросы в атмосферу загрязняющих веществ, тыс. т	945	925	1023	-
Уровень использования попутного нефтяного газа, %	67.0	52.6	53.7	95
Удельные выбросы SO <sub>2</sub> в производственной деятельности компании, кг/т (план)	0.4	0.3	0.2	0.15
Количество прорывов на трубопроводах, ед.	12 362	12 385	11 069	-
Затраты на охрану труда и обеспечение промышленной безопасности, млн. руб.	1 899	2111	2353	-
Инвестиции в основной капитал на охрану окружающей среды, млн. руб.	5661	6495	7355	-
Текущие затраты на охрану окружающей среды, млн. руб.	6180	6836	10 567	-
Платежи за загрязнение окружающей среды, млн. руб.	438	589	653	-

На основании данных табл. 4 можно провести оценку влияния компании на окружающую среду (выбросы в атмосферу, количество прорывов и др.), а также проанализировать усилия компании в области поддержания экологической устойчивости (инвестиции и текущие расходы на поддержание экологии, положительная динамика в сокращении негативного влияния).

Показатели социальной результативности важны для характеристики воздействия организации на социальные системы, в рамках которых она функционирует. Для оценки социальной результативности необходим анализ воздействия организации на заинтересованные стороны на местном, национальном и глобальном уровнях.

Для оценки социальной устойчивости можно рекомендовать группы показателей, отражающих такие важнейшие цели социальной развития организации как формирование и сохранение кадровой базы, обеспечение необходимого уровня оплаты труда, обеспечение безопасности труда и социальная защита, развитие профессиональных навыков и компетенций, эффективное использование трудовых ресурсов, качество менеджмента.

Для проведения мониторинга социальной эффективности используется информация:

- об уровне оплаты труда и его волатильности;
- наличии рабочих мест для женщин, молодежи, работающих инвалидов и пенсионеров;
- санитарно-гигиенических условиях труда, травматизме и спонсорской поддержке экологических и социальных проектов.

Примеры социальных показателей представлены в табл. 5 (информация взята из отчета в области УР ОАО «НК «Роснефть»).

Таблица 5

**ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ В ОБЛАСТИ ПЕРСОНАЛА (ФРАГМЕНТ)**

Показатели	Год			
	2009	2010	2011	2012
Среднесписочная численность, тыс. чел.	139,4	144,2	162,0	264,6
Структура персонала по категориям, %	-	-	-	-
Рабочие	62,1	61,6	62	59,7
Специалисты и служащие	26,1	26,9	26,8	28,6
Руководители	11,8	11,5	11,3	11,7
Текучесть, %	8,6	10,4	10,5	11,7
Среднемесячная заработная плата, руб./чел.	35 975	39 705	43 616	50 667
Фонд заработной платы (в том числе льготные выплаты, входящие в него), млн. руб.	60 197	68 665	84 807	100 071
Фонд выплат социального характера, млн. руб.	2477	2544	3339	7 217

Таким образом, на основании данных табл. 5 может быть выполнен анализ усилий компании в области социальной ответственности. Данные табл. 5 являются основой для анализа соотношения производительности труда и заработной платы, динамика заработной платы, текучести кадров.

Наиболее полной с точки зрения формирования информации о финансовых и нефинансовых факторах стоимости является интегрированная отчетность (ИО, integrated reporting), в которой комплексно раскрывается финансово-экономическая и производственная информация по основным видам деятельности в области УР, бизнес-модели, а также о том, как достигается создание стоимости. Для целей ИО термин «бизнес-модель» определяется как система входов, действий по приросту стоимости и выходов, которые направлены на создание стоимости в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе. При этом под входами рассматриваются ресурсы компании или капиталы (для целей составления ИО выделяют финансовый, производственный капитал, человеческий, социальный и природный капиталы), действиями по приросту стоимости являются бизнес-процессы, и, наконец, выходами являются полученные финансовые и нефинансовые результаты выбранной стратегии УР.

Действующий стандарт интегрированной отчетности предлагает подход, ориентированный на принципы. Это означает, что компания сама разрабатывает систему информации, исходя из понимания требований к ИО и собственного видения факторов создания стоимости. Данный подход, преследующий цель обеспечения максимальной гибкости в разработке ИО и учете многообразия специфических внешних и внутренних факторов, в то же время создает методологическую проблему разработки и обоснования выбора системы индикаторов, отражающих процесс создания стоимости в рамках конкретной бизнес-модели.

СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ УР ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЪЕКТА  
С УЧЕТОМ БИЗНЕС-МОДЕЛИ КОМПАНИИ

Виды капиталов (ресурсов)	Система показателей УР		
	Ресурсы	Бизнес-процессы	Результаты
Финансовый капитал	Состав и соотношение собственного и заемного капитала	Направления и объемы привлечения финансовых ресурсов (финансовые потоки), направления инвестирования средств, объем инвестиций в «зеленые проекты», социальные инвестиции	Отдача на вложенный капитал, экономическая добавленная стоимость, рост стоимости акций
Производственный капитал	Наличие, состав и техническое состояние основных средств, величина и состав запасов	Движение основных средств по их видам, в том числе обслуживающих природоохранные мероприятия	Фондоотдача, ресурсоотдача, экономия от использования ресурсосберегающих технологий
Человеческий, интеллектуальный и социальный капиталы	Уровень заработной платы, численность и состав персонала, квалификация персонала, патенты	Динамика заработной платы, расходы на повышение квалификации и социальную поддержку, расходы на НИОКР	Выручка на одного работника, прибыль на одного работника, производительность труда, текучесть кадров
Природный капитал	Используемые природные ресурсы	Потребление и использование ресурсов	Экоэффективность, энергоэффективность, снижение штрафов за загрязнение окружающей среды

Для решения данной проблемы может быть предложен подход, позволяющий осуществлять мониторинг и оценивать эффективность процесса создания стоимости в разрезе факторов УР (рис. 2).



**Рис. 2. Принципиальный подход к анализу УР с учетом бизнес-модели хозяйствующего субъекта**

Пример построения системы показателей УР, реализующий данный подход, представлен в табл. 6. Как видим, предложенный подход позволяет компании сформировать систему показателей УР в рамках выбранной бизнес-модели с учетом стоящих перед компанией задач. Данный подход дает возможность отслеживать степень достижения поставленных целей, оценивать результативность мероприятий, нацеленных на поддержание УР. Ключевые показатели эффективности УР могут использоваться для проведения сравнительного анализа компаний в оценке их инвестиционной привлекательности.

### Литература

1. Бариленко В.И. Подготовка бизнес-аналитиков [Текст] / В.И. Бариленко // Экономический анализ: теория и практика. – 2011. – №33. – С. 42-47.
2. Бердников В.В. Контроллинг бизнес-систем: проблемы, модели, развитие и опыт [Текст] / В.В. Бердников // Аудит и финансовый анализ. – 2012. – №3. – С. 304-313.
3. Брундтланд Г.Х. Наше общее будущее [Текст] : доклад / Г.Х. Брундтланд ; Междунар. комиссия по окружающей среде и развитию. – М. : Прогресс, 2005. – 372 с.
4. Ефимова О.В. Стейкхолдерский подход к анализу устойчивого развития компании [Текст] / О.В. Ефимова // Экономический анализ: теория и практика. – 2013. – №45. – С. 41-52.
5. DVFA (The society of investment professionals in Germany) KPIs for ESG – key performance indicators for environmental, social and governance issues – A guideline for the integration of ESG into financial analysis and corporate valuation (version 3.0), 2010.
6. European academy of business in society (EABIS) sustainable value – EABIS research project – corporate responsibility, market valuation and measuring the financial and non-financial performance of the firm. 2009.
7. European accountants (FEA) environmental, social and governance (ESG) indicators in annual reports. An introduction to current framework. Research publications. Brussels, 2011.
8. Freeman R.E. Strategic management: a stakeholder approach. Cambridge university press, 2010.
9. GRI – sustainability reporting guidelines. 2011. <http://www.globalreporting.org>.
10. UNCTAD guidance on corporate responsibility indicators in annual reports. 2008.

Ефимова Ольга Владимировна

## Ключевые слова

Устойчивое развитие; анализ эффективности; показатели устойчивого развития; бизнес-модель.

## РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность темы статьи определяется необходимостью разработки комплексного подхода к формированию стратегий устойчивого развития, обеспечивающий учет экологических и социальных издержек экономического роста российских предприятий. Важным условием решения этой проблемы является разработка аналитического инструментария стратегии устойчивого развития. В этой связи представленная статья является весьма актуальной.

Научная новизна и практическая значимость. В статье раскрывается методология анализа устойчивого развития компании, основанная на обосновании целей, выборе критериев оценки, разработке информационно-аналитического обеспечения. Рекомендуется последовательность процесса разработки аналитического обеспечения, даны направления анализа эффективности взаимодействия компании с заинтересованными сторонами, предлагается принципиальный подход к построению системы показателей анализа устойчивого развития с учетом бизнес-модели хозяйствующего субъекта.

Практическая значимость представленного подхода определяется тем, что он позволяет осуществлять мониторинг степени достижения поставленных целей в области устойчивого развития и оценивать результативность проводимых мероприятий. Ключевые показатели эффективности в области устойчивого развития могут использоваться при оценке инвестиционной привлекательности компаний.

Заключение: рецензируемая статья отвечает требованиям, предъявляемым научным публикациям, и может быть рекомендована к опубликованию в журнале «Аудит и финансовый анализ».

*Чая В.Т., д.э.н., проф., зам. зав. кафедры «Учет, анализ и аудит» Экономического факультета Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова, академик РАЕН*

[Перейти на Главное МЕНЮ](#)  
[Вернуться к СОДЕРЖАНИЮ](#)