

УДК 65.011.4

# Финансовая устойчивость как критерий сбалансированного удовлетворения требований стейкхолдеров

**ЛИЧАК РОМАН АНАТОЛЬЕВИЧ,**

аспирант кафедры «Экономический анализ»\*

Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Россия

**E-mail:** lichak-roman@mail.ru

## АННОТАЦИЯ

Удовлетворение требований ключевых стейкхолдеров является одним из основных и наименее изученных вопросов в обеспечении устойчивого развития хозяйствующего субъекта.

Несмотря на это, каждое предприятие вынуждено согласовывать свою деятельность с требованиями стейкхолдеров, поскольку они отражают все экономические, социальные и экологические аспекты ее деятельности. Поэтому для успешной реализации стратегических целей необходимо сбалансированное удовлетворение требований стейкхолдеров, при этом финансовая устойчивость – главный критерий в оценке возможностей выполнения требований различных групп стейкхолдеров. Для решения этой задачи можно применять методы бизнес-анализа, которые позволят определить круг ключевых стейкхолдеров, выявить их требования и установить приоритеты. С целью создания финансовой базы выполнения требований стейкхолдеров предлагается применить концепцию сбалансированности денежных потоков, что позволит ликвидировать разрывы между требованиями стейкхолдеров и фактическими показателями компании, сохраняя при этом финансовую устойчивость.

**Ключевые слова:** финансовая устойчивость, сбалансированное удовлетворение требований стейкхолдеров, устойчивое развитие, бизнес-анализ, денежные потоки.

## Financial Sustainability as the Criterion of Balanced Satisfaction of Stakeholders' Requirements

**ROMAN A. LICHAK,**

Postgraduate student of the Department "Economic Analysis";

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

**E-mail:** lichak-roman@mail.ru

## ABSTRACT

The satisfaction of key stakeholders' requirements is one of the main but the least studied issues in the sustainable development of an economic entity. In spite of this, each company has to harmonize its activities with the stakeholders' requirements due to the fact that these requirements reflect the economic, social and

\* Научный руководитель — Владимир Иванович Бариленко, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Экономический анализ» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации.

*environmental factors of the company's activities. Therefore, successful implementation of strategic objectives of the company is directly related to the contentment and balanced satisfaction and of the stakeholders' requirements. Besides, the financial sustainability is the main criterion which measures the opportunities of meeting the requirements of different groups of stakeholders as well as the level of satisfaction with these requirements. The methods of business-analysis are likely to solve these issues, as these methods include special techniques: for example they can first define the key stakeholders and then they can elicit and prioritize their requirements. In order to create the financial base to meet the stakeholders' requirements, the conception of the balanced cash flow is considered to be appropriate, as if it is applied it will allow to eliminate the gaps between the stakeholders' requirements and the performance of the company, together with this preserving the financial sustainability.*

**Keywords:** *financial sustainability, the balanced satisfaction of stakeholders' requirements, sustainable development, business-analysis, cash flows.*

**Г**лобализация экономики придает особую важность концепции устойчивого развития, так как она связана с предотвращением экономических, социальных и особенно экологических угроз, которые могут нанести непоправимый ущерб человечеству. По своей сути концепция устойчивого развития возникла как модель, обеспечивающая безопасность планеты от глобальных катастроф.

В процессе эволюции этой концепции целевой вектор устойчивого развития сместился с макро- на микроуровень в связи с тем, что бизнес является основной движущей силой экономики и общества в целом. Поэтому концепция устойчивого развития все более становится идеологической основой современного бизнеса, связанной с созданием долгосрочной ценности для различных групп стейкхолдеров, включающих среди прочих будущие поколения [1, с. 14].

Устойчивое развитие направлено на сбалансированное экономическое, социальное и экологическое развитие, сохранение природно-ресурсного потенциала, предполагая распределение ответственности за действия, наносящие ущерб окружающей среде, между различными группами заинтересованных сторон. Поэтому все больше крупных компаний во всем мире, экономика которых особенно зависит от социальных и экологических факторов, осуществляют свою деятельность в соответствии с концепцией устойчивого развития. Это объективно требует создания адекватной системы информационно-аналитического обеспечения такой деятельности на корпоративном уровне.

Следуя концепции устойчивого развития, корпорация одновременно выполняет такие задачи, как защита активов, обеспечение финансовой устойчивости и снижения рисков банкротства, оптимального распределения ресурсов, создание комфортных условий для работы персонала, обеспечение конкурентного преимущества и т.д. Выполнять эти задачи невозможно без учета интересов ключевых стейкхолдеров конкретных корпораций.

Учет интересов стейкхолдеров и удовлетворение их требований является основным и наименее изученным вопросом в концепции устойчивого развития корпораций. Несмотря на это, каждое предприятие вынуждено согласовывать свою деятельность с требованиями стейкхолдеров, так как в основе этого лежит согласованность его деятельности с экономическими, социальными и экологическими факторами [2, с. 1]. Компания представляет собой кластер заинтересованных лиц, и, осуществляя свою деятельность, она должна учитывать все их требования. В противном случае над компанией могут нависнуть угрозы различной степени тяжести, выраженные в невыполненных экономических, социальных и экологических требованиях заинтересованных сторон, которые имеют различный уровень приоритета.

Игнорирование требований таких ключевых стейкхолдеров, как государство, акционеры, работники компании, потребители и кредиторы, способно нанести непоправимый ущерб компании. Напротив, согласованность и отсутствие разрывов между требованиями заинтересованных сторон и целями компании будут

способствовать повышению инвестиционной и деловой привлекательности, завоеванию конкурентных преимуществ, повышению производительности труда и т.д. Поэтому учет интересов и удовлетворение требований стейкхолдеров выступают как необходимое условие успешной деятельности в соответствии с концепцией устойчивого развития.

Возникают вопросы: как определить круг стейкхолдеров и их требования, проранжировать их и расставить приоритеты между ними? в каких показателях выразить эти требования? как ликвидировать разрывы, которые образуются между требованиями стейкхолдеров и фактическими показателями работы компании? как создать финансовую базу их выполнения и при этом обеспечить финансовую устойчивость компании?

Чтобы решить поставленные задачи, необходимо разработать методику аналитического обоснования сбалансированного удовлетворения требований стейкхолдеров. Основой такой методики может служить бизнес-анализ как новая, ориентированная на стейкхолдерский подход, система анализа. Основное назначение бизнес-анализа заключается в информационно-аналитическом обеспечении выработки управленческих решений, основанных на взаимодействии компаний со своими акционерами, менеджментом и другими стейкхолдерами [3, с. 33].

Целевая направленность разрабатываемой методики будет реализовываться в выполнении задач определения круга ключевых стейкхолдеров, выявления и анализа их требований, приведения этих требований к конкретным показателям, расстановки приоритетов и ранжирования требований на экономические, экологические и социальные. Сопоставление отобранных требований с соответствующими фактическими показателями работы компании и оценка разрывов между ними помогут аналитически обосновывать меры по ликвидации выявленных разрывов и возможности их финансирования. Для обеспечения финансовой базы выполнения требований стейкхолдеров будет применяться концепция сбалансированности денежных потоков. При этом финансовая устойчивость компании является главным критерием

оценки возможностей выполнения требований любых заинтересованных сторон.

Таким образом, разрабатываемая методика будет обеспечивать сбалансированное удовлетворение требований стейкхолдеров, ориентиром которой будет финансовая устойчивость как основной критерий оценки возможностей выполнения требований любых заинтересованных сторон.

Финансовая устойчивость является важнейшим фактором работы компании и подразумевает обеспечение равновесия активов и пассивов компании в изменяющейся внутренней и внешней среде, а также обеспечение платежеспособности в границах допустимого риска [4, с. 237]. Платежеспособность и кредитоспособность компании — неотъемлемые факторы для удовлетворения требований ключевых стейкхолдеров, как контрагенты, кредиторы, инвесторы, бизнес-партнеры и работники компании, так как эти стейкхолдеры оказывают непосредственное воздействие на оттоки и притоки денежных средств. Платежеспособная компания своевременно оплачивает счета контрагентов, выплачивает заработную плату работникам и выполняет обязательства перед кредиторами, становится привлекательной для инвесторов и бизнес-партнеров. Также финансово устойчивая компания в случае непредвиденных кризисных ситуаций способна обеспечить текущую деятельность компании финансовыми ресурсами. Поэтому финансовая устойчивость должна быть главным требованием стейкхолдеров, от которых зависит принятие управленческих решений.

Без учета экономических требований не будут выполнены социальные и экологические требования и наоборот. Поэтому, обеспечивая сбалансированное удовлетворение требований стейкхолдеров, нужно провести анализ выполнения экономических требований, связанных с финансовой устойчивостью компании, чтобы оценить возможности удовлетворения других требований заинтересованных сторон. Если экономические требования удовлетворены, то можно переходить к оценке и удовлетворению социальных и экологических требований стейкхолдеров.

Другими словами, нельзя игнорировать требования государства, учитывая только интересы

высшего руководства и бизнес-партнеров, в то же время нельзя игнорировать требования кредиторов и работников корпорации, принимая во внимание только требования государства и высшего руководства. Сбалансированное удовлетворение этих требований должно происходить в зависимости от целей и стратегии корпорации. Для этого нужно проецировать целевой вектор ее деятельности на экономические, социальные и экологические требования. Отклонение целевого вектора от заданного базиса влечет образование разрывов между требованиями стейкхолдеров и фактическими показателями работы компании. Поэтому цели компаний и требования стейкхолдеров должны коррелироваться между собой, не нарушая причинно-следственной связи, в основе которой лежат экономические требования заинтересованных сторон.

Например, следуя стратегии увеличения доли рынка, компании нужно увеличивать объемы инвестиций, наращивать объемы поставок и производства по приемлемым ценам, улучшать качество обслуживания, повышать квалификацию работников и создавать рабочие места и т.д. В связи с этим будут затронуты такие требования ряда стейкхолдеров:

- **экономические.** Они выдвигаются государством, акционерами, высшим руководством и потребителями. Данные стейкхолдеры ожидают отдачу от вложенных инвестиций. Поэтому корпорации логично здесь ориентироваться на рентабельность инвестиций, денежные потоки и объемы продаж;
- **социальные.** В них заинтересованы работники компании и профессиональные союзы. Это обеспечение занятости, достойных условий труда и его оплаты, профессиональный рост, гарантированный социальный пакет, материальное и нематериальное стимулирование. В этом случае корпорации необходимо следовать показателям, которые могут рассматриваться как факторы повышения производительности труда;
- **экологические.** Они выдвигаются государственными органами и общественными организациями, местными властями и международными соглашениями. В этом случае корпорация должна выполнять все обязательные

экологические требования, установленные законодательством, а также инициировать инновационные проекты по совершенствованию систем безопасности, применению экологически чистых технологий и выполнению различных природоохранных мер. Следовательно, опираться здесь нужно на целевые показатели соответствующих инвестиционных проектов.

В ходе осуществления деятельности любой компании неизбежно появление различных бизнес-проблем. Они образуются, если требования стейкхолдеров значительно отличаются от фактических показателей работы компании. Разрабатываемая методика должна включать в себя способы решения задач, связанных с выявлением и устранением этих разрывов [5]. Выполнение требований ключевых стейкхолдеров может по-разному влиять на экономическое состояние компании, обеспечивая как приток денежных средств, так и отток. Поэтому здесь важно аналитическое обоснование сбалансированности денежных потоков, которая способна обеспечить решение бизнес-проблем при сохранении финансовой устойчивости организации.

Денежные потоки, направляемые на ликвидацию разрывов, представляют собой притоки и оттоки денежных средств в результате осуществления проектов компании, ориентированных на достижение ее бизнес-целей и реализацию стратегии в операционной, инвестиционной и финансовой деятельности. В основе финансовой возможности реализации решения бизнес-проблем должно быть отсутствие дефицита денежных средств, т.е. обеспечение сбалансированности денежных потоков в разрезе текущей, инвестиционной, финансовой деятельности компании.

Сбалансированность денежных потоков, обеспечивающих решение бизнес-проблем, необходимо рассматривать во взаимосвязи с операционными, инвестиционными и финансовыми денежными потоками, так как, с одной стороны, они оказывают непосредственное влияние на генерирование компанией свободного денежного потока, с другой — от сбалансированности операционных, инвестиционных и финансовых денежных потоков зависят финансовые возможности выполнения требований важнейших стейкхолдеров [6, с. 50].

Таким образом, финансовая устойчивость компании является главным критерием сбалансированного удовлетворения требований стейкхолдеров. Без учета экономических требований невозможно будет удовлетворить социальные и экологические их запросы. Поэтому финансовая устойчивость компании должна быть главным требованием ключевых стейкхолдеров, от которых зависит принятие управленческих решений, так как только финансово устойчивая компания способна генерировать достаточный денежный поток для

удовлетворения социальных и экологических требований заинтересованных сторон. Для достижения этих целей необходима разработка методического обеспечения анализа круга ключевых стейкхолдеров компании их требований, сравнительной оценки этих требований и фактических показателей работы компании, оценки разрывов между ними и выявления бизнес-проблем, обоснования мер решения этих проблем при условии сохранения финансовой устойчивости на основе сбалансированности денежных потоков.

### Литература

1. *Перцева Е.Ю.* Реализация концепции устойчивого развития компании на основе проектно-портфельной методологии: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. М., 2013. 207 с.
2. *Дмитрук Е.В., Ляшенко О.М., Таращинский М.В.* Модели экономической безопасности предприятия и его репутация // Управление проектами и развитие производства. 2010. № 1. С. 1–2.
3. *Бариленко В.И.* Бизнес-анализ как новое направление аналитической работы // Сибирская финансовая школа. 2011. № 3 (86). С. 32–35.
4. *Савицкая Г.В.* Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности. М.: Инфра-М, 2006. 320 с.
5. *Бариленко В.И.* Бизнес-анализ как основа механизма устойчивого развития коммерческих организаций // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. 2014. № 4. С. 273–280.
6. *Кучинский А.В.* Детерминированный факторный анализ сбалансированности денежных потоков инновационно-ориентированного предприятия // Российское предпринимательство. 2011. № 1. С. 49–53.

### References

1. *Pertseva E.Iu.* Realizatsiia kontseptsii ustoichivogo razvitiia kompanii na osnove proektno-portfel'noi metodologii: dis. ... kand. ekon. nauk: 08.00.05. [The implementation of sustainable development concept of a company basing on the design and portfolio methodology: Thesis research, PhD in Economics]. Moscow, 2013, 207 p. (in Russ.).
2. *Dmitruk E. V., Liashenko O.M., Tarashchin'skii M. V.* Modeli ekonomicheskoi bezopasnosti predpriatiia i ego reputatsiia [The models of economic security and the reputation of the company]. Upravlenie proektami i razvitie proizvodstva – Project management and the development of production, 2010, no. 1, pp. 1–2 (in Russ.).
3. *Barilenko V.I.* Biznes-analiz kak novoe napravlenie analiticheskoi raboty [Business-analysis as the new direction of the analytical work]. Sibirskaiia finansovaiia shkola – Siberian Financial School, 2011, no. 3 (86), pp. 32–35 (in Russ.).
4. *Savitskaia G. V.* Metodika kompleksnogo analiza khoziaistvennoi deiatel'nosti [The methodology of the system analysis of economic activities]. Moscow, Infra-M–Infra-M, 2006, 320 p. (in Russ.).
5. *Barilenko V.I.* Biznes-analiz kak osnova mekhanizma ustoichivogo razvitiia kommercheskikh organizatsii [Business-analysis as the basis of the mechanism of sustainable development of commercial organizations]. RISK: Resursy, Informatsiia, Snabzhenie, Konkurentsiia – RISK: Resources, information, procurement, competition, 2014, no. 4, pp. 273–280 (in Russ.).
6. *Kuchinskii A. V.* Determinirovannyi faktorny analiz sbalansirovannosti denezhnykh potokov innovatsionno-orientirovannogo predpriatiia [Deterministic factor analysis of the equilibrium of cash flows of innovation-oriented enterprises]. Rossiiskoe predprinimatel'stvo – Russian Entrepreneurship, 2011, no. 1, pp. 49–53 (in Russ.).