



ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Использование стейкхолдерского подхода в бизнес-анализе

К.э.н. Ермакова Марина Николаевна

Развитие бизнес - анализа

- Международный институт бизнес – анализа (International Institute of Business Analysis) (ИВА)
- Business Analysis Body of Knowledge (BABOK) – свод знаний по бизнес анализу, всемирно признанный стандарт для практики бизнес-анализа

Модели ключевых понятий бизнес-анализа (ВАССМ)

Business Analysis Core Concept Model



Теория стейкхолдеров как методологическая база бизнес – анализа

- ✓ Бизнес осознал несостоятельность подхода, ориентированного на максимизацию акционерного капитала, на лишь финансовые показатели деятельности компании, и повернулся к тем лицам, которые так или иначе влияют на компанию или на которых влияет деятельность компании – к стейкхолдерам. Коренные изменения в методах и формах ведения бизнеса доказали неработоспособность подхода, основанного на наращивании акционерной стоимости в качестве основной и единственной цели компании.

Э.Фримен «Стратегический менеджмент: концепция заинтересованных сторон» [Freeman, 1984]

Теория стейкхолдеров как методологическая база бизнес – анализа

- ✓ Взаимодействие компании с заинтересованными сторонами демонстрирует готовность компании инвестировать в развитие, в будущее своих клиентов и сотрудников, партнеров и поставщиков, обеспечивать устойчивое развитие как компании, так и местных сообществ, осуществлять социальные инвестиции в значимые для территории присутствия компании сферы, готовность развивать взаимодействие с теми лицами, которые обладают информацией и ресурсами, позволяющими адекватно и гибко реагировать на внешние и внутренние вызовы.

Теория стейкхолдеров как методологическая база бизнес – анализа

- ✓ Стейкхолдерский подход к управлению компанией является единственной приемлемой моделью ведения бизнеса в условиях различных интересов взаимодействующих групп, требований открытости и прозрачности бизнеса, нестабильности в экономических и политических вопросах, необходимости гибкого и адекватного реагирования на изменения рынка.
- ✓ Создание ценности для всех лиц, вовлеченных в сферу бизнеса, создает основу для согласования и гармонизации целей сторон и поиска взаимовыгодных путей их достижения.

Базовые документы для внедрения стейкхолдерского подхода к управлению организацией

В серию стандартов AA1000 (AccountAbility) входит целый ряд документов:

- AA1000SES 2010 (стандарт вовлечения стейкхолдеров во взаимодействие)
- AA1000APS 2008 (декларация принципов AccountAbility)
- AA1000 Standards Governance (стандарт управления)
- Guidance note for Stakeholders 2009 (руководство для стейкхолдеров)
- Stakeholder Engagement Practitioners' Perspectives (part 1) (опыт внедрения стейкхолдерского подхода, часть 1)
- Stakeholder Engagement Practitioners' Perspectives (part 2) (опыт внедрения стейкхолдерского подхода, часть 2)

Основополагающие принципы AccountAbility к стейкхолдерскому взаимодействию

- **Принцип включенности** (inclusivity) предусматривает участие стейкхолдеров в формировании, развитии и достижении ощутимых и поддающихся оценке результатов в целях обеспечения устойчивого развития.
- **Принцип существенности** (materiality) означает значимость темы для компании и для заинтересованных сторон. Стороны должны выявить максимально полный перечень важных тем, в рамках которых будут решаться проблемы и приниматься совместные решения.
- **Принцип реагирования** (responsiveness) означает принятие компанией адекватных мер по запросам заинтересованных сторон для удовлетворения взаимных интересов, связанных с устойчивым развитием, поддержанием коммуникаций компании с внешним окружением, поддержкой локальных проектов с заинтересованными сторонами, разработкой стратегии и операционных планов компании, взаимодействием с профсоюзами и органами власти и пр.

Бизнес – анализ: определение

- это деятельность, которая позволяет внедрять изменения в компании путем определения потребностей и рекомендации решений, которые обеспечивают ценность для заинтересованных лиц.
- это совокупность задач, методов, квалификаций и возможностей, необходимых для полного определения проблем, стоящих перед бизнесом, и обоснования путей их решения

Бизнес – анализ включает:

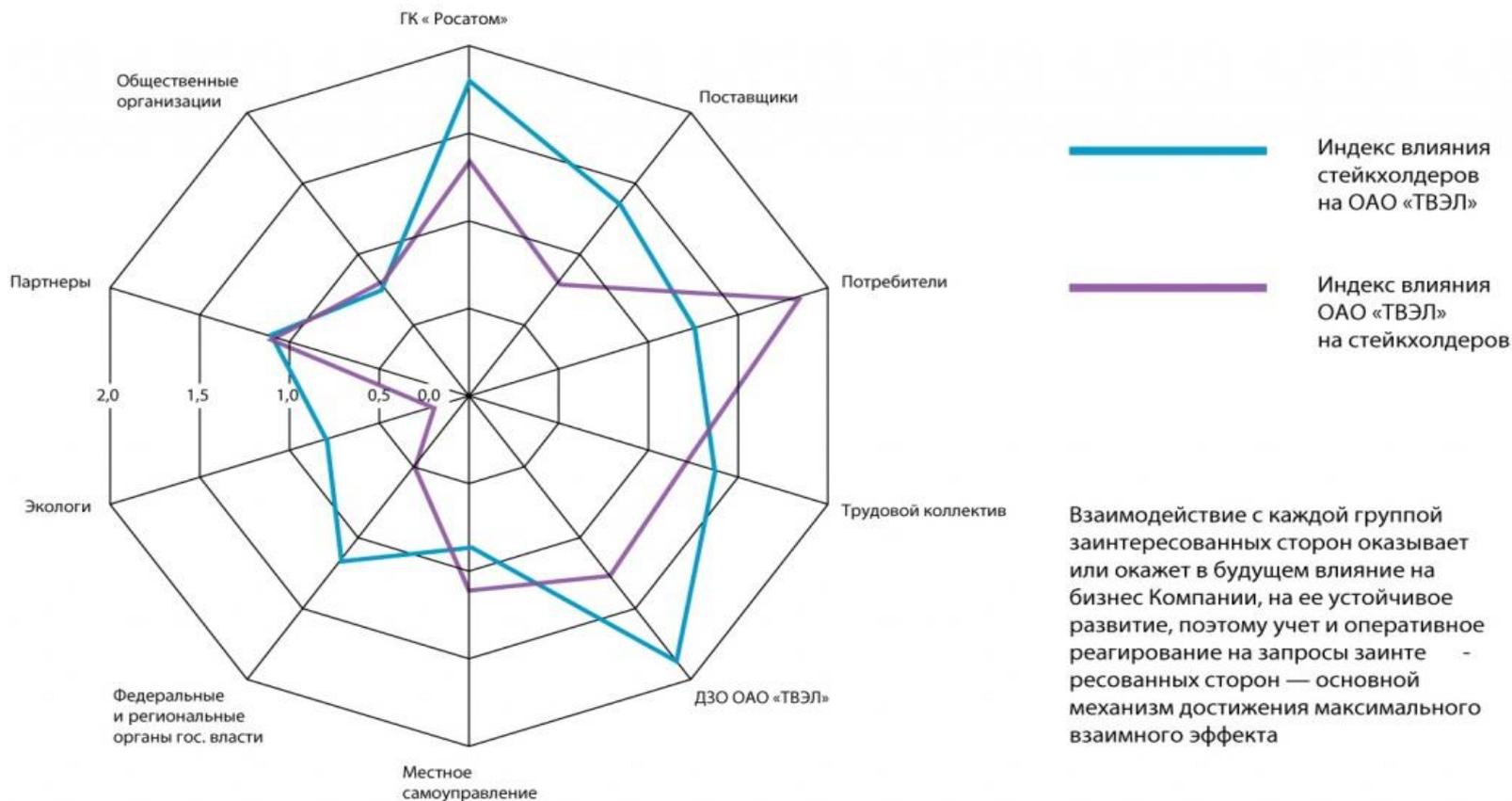
понимание того, как организации действуют для достижения своих целей, и определение возможностей, требующихся организации для предоставления продуктов и услуг внешним заинтересованным сторонам.

Он включает в себя определение целей организации, как эти цели соотносятся с задачами, определение курса действий, которые организация должна предпринять для достижения этих целей и задач, а также определение способа взаимодействия различных подразделений организации и заинтересованных сторон в рамках и вне этой организации.

Бизнес – анализ включает:

- Определение и изучение всех групп заинтересованных сторон бизнеса, их ранжирование, отбор ключевых стейкхолдеров
- Выявление, документирование, измерение и анализ требований ключевых стейкхолдеров, их обобщение и отражение в виде конкретных показателей. Определение приоритетности требований.
- Формирование в существующей системе бухгалтерского, оперативного и статистического учета показателей, сопоставимых с показателями, характеризующими требования ключевых стейкхолдеров
- Выявление и изучение проблем бизнеса на основе сопоставления требований заинтересованных лиц с результатами деятельности организации
- Выявление проблем бизнеса в финансовой, социальной и экологических сферах для обеспечения условий устойчивого развития организации

Ранговая карта заинтересованных сторон ОАО «ТВЭЛ»



Взаимосвязь со стейкхолдерами в рамках бизнес-анализа

1. Требования стейкхолдеров задают совокупность параметров идеального состояния организации.
2. Но требования стейкхолдеров могут находиться в противоречии друг с другом, поэтому бизнес-аналитик должен обладать определенным инструментарием анализа и приоритизации требований, с целью формирования рекомендаций относительно формирования и реализации стратегии бизнеса с учетом требований заинтересованных сторон.
3. Более того, бизнес-аналитик должен сформировать эффективные каналы прямой и обратной связи со стейкхолдерами, сбора необходимой информации и ответов на информационные запросы стейкхолдеров.

Удовлетворение требований стейкхолдеров становится достаточным условием устойчивого развития организации.

Устойчивое развитие (*sustainable development*)

Долгосрочная стратегия деятельности экономического субъекта с целью обеспечения роста стоимости бизнеса, основанная на эффективном взаимодействии с заинтересованными сторонами при соблюдении требований социальной и экологической ответственности

Концепция
акционерной
стоимости



Концепция
устойчивого
развития

Ключевые положения концепции стейкхолдерской стоимости

1. Стоимость не создается исключительно самой компанией
2. Стоимость находится под влиянием внешних факторов, которые представляют собой риски и возможности, формирующие среду, в которой работает компания
3. Стоимость создается совместными усилиями через взаимодействие с заинтересованными сторонами
4. Стоимость зависит от наличия, достаточности и эффективности управления всеми ресурсами и видами капитала (интеллектуальный, природный, финансовый, социальный и т.п.)