

автоматизация; химизация; электрификация; электронизация производства; внедрение новых материалов; освоение новых производственных и организационно-управленческих технологий.

Разработка комплексной стратегии инновационного развития промышленного предприятия является длительным и трудоемким процессом. Основными недостатками предлагаемых в научной литературе подходов к формированию стратегий развития предприятия являются следующие: не учитывается в должной степени сложность этого процесса, доминирование в нем слабо формализованных процедур по выработке стратегий, а также необходимость участия в этом процессе различных по специализации компетентных работников.

В целях повышения эффективности формирования комплексной стратегии инновационного развития промышленного предприятия предлагается разработать соответствующую модель процесса управления формированием этой стратегии с помощью методов консалтинга.

Литература

1. Боумен К. Стратегия на практике. Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2003.
2. Веснин В.Р. Стратегическое управление. - М.: ТК Велби, Изд-во «Прспект», 2006.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Гардарики, 1998.
4. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия.- М.: Дело, 2008.
5. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Управление проектами. — М.: Омега-Л, 2007.
6. Минцберг Г., Альстренд Б., Лемпел Дж. Школы стратегий. Пер. с англ – СПб.: Питер, 2002.
7. Огорокова Л.Г. Ресурсный потенциал предприятий . – СПб.: СПбГТУ, 2001.
8. Орлов А.И. Экспертные оценки: учебное пособие. М.: ИВСТЭ, 2002.
9. Семенова В. В. Управление формированием стратегии развития промышленного предприятия : на примере предприятий текстильной промышленности : Автореф . дис.... канд. экон. наук М.: Рос. эконом. ун-т им. Г.В. Плеханова, 2011.
10. PMBOK 2008. Новый Project Management Body of Knowledge и Construction Extension PMBOK Guide Fourth Edition Exposure Draft.

Стратегия устойчивого развития российских предприятий: информационно-аналитический аспект

д.э.н. проф. Ефимова О. В.

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
8(499)144-69-76, oefimova2002@mail.ru*

Аннотация. В статье рассматриваются проблемы методологии и лучшей практики составления отчета об устойчивом развитии российских и зарубежных компаний. Компания, которая поддерживает прозрачность в этом отношении, несомненно, вызывает большее доверие заинтересованных сторон и возможных партнеров. Кроме того, компания получает возможность контролировать репутационные риски. Решением проблемы информационного диалога может стать составление отчета об устойчивом развитии как новой формы корпоративной отчетности. Аспекты составления такого отчета и связанные с этим проблемы рассматриваются в предлагаемой читателю статье.

Ключевые слова: устойчивое развитие, корпоративная отчетность, отчетность об устойчивом развитии, информационные потребности стейкхолдеров

В последнее время вопросы устойчивого развития становятся все более важными для бизнес-сообщества. Необходимость выделения устойчивого развития в комплексную долго-

срочную стратегию продиктована тем, что решения, связанные с обеспечением устойчивого развития:

- 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.

Устойчивый бизнес – это бизнес, способный выжить в долгосрочной перспективе.

Принято выделить три ключевых направления, на которых должна сконцентрироваться компания для обеспечения своей долгосрочной устойчивости: экономика – экология (окружающая среда) – социальная ответственность.

В экономическом смысле долгосрочная устойчивость предполагает создание условий для реализации ключевой экономической цели бизнеса – создания стоимости.

Социальные аспекты устойчивости - развитие собственного коллектива (деловая практика в отношении персонала, а именно: безопасность труда; стабильная выплата заработной платы; дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников; развитие человеческих ресурсов через обучающие программы, подготовка и повышение квалификации; помощь в критических ситуациях; поддержание имиджа социально ответственного работодателя), а также участие в социальных инвестициях через свои внутренние и внешние социальные программы на территориях своего присутствия, ориентированные на поддержание их социального благополучия, безопасности и устойчивости.

С экологической точки зрения – это усилия компании по защите и восстановлению окружающей среды, включая снижение вредных выбросов и других нагрузок на окружающую среду.

Можно утверждать, что проблема устойчивого развития не может быть решена без соответствующего информационного обеспечения, позволяющего, с одной стороны, самой компании оценивать степень достижения поставленных финансовых и нефинансовых целей долгосрочного развития и, с другой, позволяющего всем заинтересованным пользователям (стейкхолдерам) оценить намерения и успешность усилий компании по обеспечению ее долгосрочной устойчивости.

Стейкхолдеры (партнеры, клиенты, акционеры, местные и федеральные власти, СМИ) заинтересованы в том, чтобы триединые принципы долгосрочной устойчивости были интегрированы в стратегию и бизнес-планы. Для того, чтобы соответствовать ожиданиям стейкхолдеров, компаниям необходимо поддерживать с ними диалог, что является наиболее эффективным способом снижения репутационных рисков и выявления новых возможностей для бизнеса.

Это, в свою очередь, создает проблему выбора формы информационного взаимодействия компании со стейкхолдерами. Составление отчетности по МСФО не решает данной проблемы, поскольку такая отчетность затрагивает вопросы раскрытия информации исключительно финансового характера. Несмотря на то, что добровольное раскрытие иной информации в отчетности приветствуется, конкретных рекомендаций о раскрытии нефинансовой информации МСФО не предлагают (за исключением, возможно, требований по раскрытию информации о финансовых рисках компании).

Возникает серьезная информационная брешь, которая существенно затрудняет процесс обоснования инвестиционных и финансовых решений. Для решения этой проблемы в отечественной и зарубежной литературе проводятся широкие исследования и обсуждения. Благо-

даря работе таких международных организаций, как Ассоциация сертифицированных при- сяжных бухгалтеров (Association of Certified Chartered Accountants – ACCA), Международ- ный комитет по интегрированной отчетности (International Integrated Reporting Committee – IIRC), Всемирный совет по устойчивому развитию (World Business Council for Sustainable Development) и др., с каждым годом все больше компаний-составителей отчетности осозна- ют преимущества и практические выгоды от повышения информационной прозрачности.

В России в Национальный регистр нефинансовых отчетов по состоянию на 10 сентября 2012 года была внесена 121 организация, зарегистрировано 389 отчетов, которые выпущены в течение последних двенадцати лет начиная с 2000 года. В их числе экологические отчеты (ЭО) – 40, социальные отчеты (СО) – 192, отчеты в области устойчивого развития (ОУР) – 116, интегрированные отчеты (ИО) – 24, отраслевые отчеты – 17 [4].

Особое внимание проблеме раскрытия существенной информации в финансовой отчет- ности уделяется в работах Рожновой О.В. [5, 6], непосредственно вопросы отчетности об ус- тойчивом развитии рассматриваются в работе Карагода В.С. [2].

Решение данной проблемы на международном уровне было найдено в виде разработки стандартов отчетности в области устойчивого развития (Global Reporting Initiative - GRI), ориентированных на принцип "триединого итога" (Triple Bottom Line): экономика компании, экология производства и социальная политика.

В качестве справки отметим, что в настоящее время отчетность об устойчивом разви- тии составляют компании во всем мире: в Европе (лидером по социальной отчетности вы- ступает Великобритания), США, Канаде, Японии, Китае, ЮАР, Австралии, Латинской Аме- рике.

GRI представляет собой методологию внешней отчетности, которая позволяет компа- нии сообщить о: 1) своих действиях по улучшению экономической, экологической и соци- альной результативности; 2) результатах этих действий; 3) стратегиях, нацеленных на долго- срочное развитие.

Исходя из основных информационных потребностей пользователей отчет об устойчи- вом развитии включает следующие разделы:

- видение и стратегия, где дается описание стратегии организации в области устойчивого развития, включая заявление о намерениях высшего руководства;
- характеристика организации – обзор структуры и деятельности организации;
- структура управления и системы менеджмента – описание структуры организации и по- литики менеджмента;

Показатели результативности – характеристики, отражающие эффективность усилий компании в области обеспечения экономической, экологической и социальной устойчивости.

Остановимся более подробно на подходах к обоснованию выбора показателей резуль- тативности.

Показатели результативности сгруппированы в три подраздела, соответствующие эко- номической, экологической и социальной составляющим устойчивого развития компании. Вместе с тем, по ряду причин ограничение показателей результативности этими тремя груп- пами может не позволить отразить полную картину долгосрочной устойчивости организа- ции, поскольку изменения в одном из аспектов экономической, экологической или социаль- ной результативности часто приводят к изменениям в других составляющих устойчивого развития.

Показатели экономической результативности исторически являются более разработан- ными. В то же время существует весьма существенное отличие в подходах к использованию традиционных экономических (или более узко финансовых показателей) и показателей, ха- рактеризующих экономическую составляющую устойчивого развития.

Область, охватываемая экономическими показателями, рассчитываемыми для целей анализа долгосрочного развития, а также их цели выходят за рамки традиционных финансо-

вых показателей. Финансовые показатели сосредоточены, главным образом, на прибыльности организации. С их помощью руководство и акционеры получают информацию о финансовом состоянии организации.

Напротив, экономические показатели в контексте отчетности в области устойчивого развития в большей степени сконцентрированы на том, каким образом деятельность организации воздействует на те заинтересованные стороны, с которыми организация вступает в прямое или косвенное экономическое взаимодействие. Таким образом, оценка экономической результативности в большей степени отражает изменение экономического положения этих сторон в результате деятельности организации, чем изменение финансового состояния самой организации.

Отметим, что в то время, как финансовые показатели хорошо разработаны и нашли самое широкое использование, показатели экономической результативности организации находятся в стадии становления и представляют новый подход к отчетности в области устойчивого развития. Их цель – отразить воздействие организации на экономическое положение заинтересованных сторон, а также на экономические системы местного, национального и глобального уровней. Такие воздействия могут быть как положительными, так и отрицательными. 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.

Экономические показатели, характеризующие прямые воздействия компании на окружающую среду и бизнес-сообщество, разработаны с целью:

- отразить денежные потоки между организацией и ключевыми заинтересованными сторонами;
- показать, каким образом организация влияет на экономическое положение этих заинтересованных сторон.

Например, такой показатель денежных потоков, как «Стоимость всех приобретенных товаров, материалов и услуг», предоставляет информацию о масштабе денежных потоков между организацией и ее поставщиками.

При составлении отчета необходимо учитывать также и косвенные воздействия организации на ее окружение, например, зависимость сообщества от деятельности организации; возможности организации по привлечению дальнейших инвестиций в регион и др.

Показатели экологической результативности отражают характеристику воздействия организации на живую и неживую природу, включая экосистемы, землю, воздух и воду. Из всех трех составляющих устойчивого развития 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.

Показатели социальной устойчивости 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 следующие группы показателей, отражающих такие важнейшие цели социального развития организации, как форми-

рование 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.

Подведем некоторые итоги. Устойчивое развитие компании - это новая управленческая концепция, предполагающая, что любое управленческое решение принимается с учетом и экономического, и экологического, и социального эффекта. Для ее реализации компаниям необходим стратегический бизнес-подход к управлению экономической, социальной и экологической устойчивостью, который позволяет выявить и сформулировать круг своих обязательств и направлений ответственности и реализовывать их по принципу постоянного улучшения в рамках общей стратегии бизнеса.

В целях информирования всех заинтересованных пользователей и понимания собственных успехов в достижении поставленных целевых задач обеспечения долгосрочной устойчивости компании могут составлять отчет об устойчивом развитии. В условиях, когда нефинансовые риски компании играют все возрастающую роль, отчетность об устойчивом развитии закрывает создающуюся "информационную брешь" для инвестора, показывая и доказывая ему, что данная компания уделяет постоянное внимание экологическим и социальным аспектам в своей деятельности, снижая тем самым риски социальных внутренних и внешних конфликтов, а также экологических санкций.

Выводы

Рассмотренная в статье отчетность становится элементом корпоративной культуры для компаний. Важным стимулом, побуждающим компании публиковать такие отчеты, является возможность публично сообщить о своей общественно полезной деятельности, улучшить репутацию, а также продемонстрировать четко выстроенную систему управления и прозрачность. Правильно организованный процесс составления отчета о долгосрочном развитии, построенный на диалоге с заинтересованными сторонами, делает компанию более привлекательной для инвесторов и деловых партнеров.

Литература

1. Брундтланд Г.Х. Наше общее будущее. Доклад Международной комиссии по окружающей среде и развитию. — М.: Прогресс, 1989.
2. Карагод В.С. Теория и методология международной системы корпоративной социальной отчетности : автореферат диссертации на соискание ученой степени д-ра экон. наук :08.00.12 / - М., 2006. - 59 с.
3. Международные стандарты социальной отчетности GRI, AA1000. URL: [http://www.socotvet.ru/sob2/sob.nsf/AllSoc/\\$first/?OpenDocument](http://www.socotvet.ru/sob2/sob.nsf/AllSoc/$first/?OpenDocument).
4. Национальный регистр нефинансовых отчетов: [Электронный ресурс]//Российский союз промышленников и предпринимателей.2011. URL: <http://xn--o1aabe.xn--p1ai/simplepage/157>.
5. Рожнова О.В., Игумнов В.М. Пути повышения транспарентности компаний // Корпоративная финансовая отчетность: международные стандарты. – 2011. - № 3, с. 15-20. – 0,2 п.л. (авторских 0,1 п.л.).
6. Рожнова О.В., Игумнов В.М., Счастливых А.С. Формирование и оценка транспарентности (рейтинг инвестиционной надежности) предприятий. Известия МГТУ «МАМИ». - 2011. - № 1(11), с. 262-266
7. Руководство по отчетности в области устойчивого развития. ТОО «Эколайн». — М., 2003.
8. Стратегия и проблемы устойчивого развития России в XXI веке / Под ред. Гранберга А.Г., Данилова-Данильяна В.И., Циканова М.М. Шопхоева Е.С. — М.: «Экономика», 2002.
9. Measuring progress. Sustainable development indicators 2010. National Statistics Compendium publication. Department for Environment, Food and Rural Affairs, London
10. Hopkins, Michael S. 8 Reasons Sustainability Will Change Management (That You Never

Thought of) // MIT Sloan Management Review. Fall2009, Vol. 51 Issue 1. p. 27-30.

11. Searching for Sustainability. Value creation in an Era of Diminished Expectations. BCG (Boston Consulting Group). The 2009 Value creator report.
12. Werbach, Adam. When Sustainability Means More Than Green // McKinsey Quarterly. 2009, Issue 4, p. 74-79.
13. The World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) Sustainable development reporting. Striking the balance. 2005

Система сбалансированных показателей как инструмент стратегического управленческого учета научно-исследовательской и опытно-конструкторской деятельности

д.э.н. проф. Вахрушина М.А.

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
(499) 144-95-38, vakhrushina@mail.ru*

Аннотация. В современных условиях инновационного развития эффективность предприятий автопрома (техническое совершенство и экономичность проектируемых моделей, а в конечном счете их конкурентоспособность на международном и российском рынках) во многом предопределяется успешностью работы подразделений, осуществляющих НИОКР. Использование в качестве ключевых показателей оценки этой деятельности исключительно финансовых критериев все меньше удовлетворяет менеджеров и собственников компаний. Недооценка нефинансовых показателей ставит под сомнение возможность реализации разработанной ими стратегии. Разрешению этого противоречия способствует использование системы сбалансированных показателей, подходы к внедрению которой применительно к НИОКР предложены в данной статье.

Ключевые слова: стратегический управленческий учет, система сбалансированных показателей, конкурентоспособность, внутрифирменное управление, НИОКР

В последние годы условия функционирования организаций меняются. На макроуровне это связано с тем, что индустриальная экономика постепенно трансформируется в информационную. На рубеже смены эпох видоизменяется менеджмент – он все более приобретает стратегическую направленность. Основной целью стратегического менеджмента становится разработка обобщенной стратегии организации, направленной на достижение будущего устойчивого преимущества перед конкурентами бизнеса в целом или какой-либо его части.

Вслед за менеджментом меняется и управленческий учет, он все более приобретает стратегическую направленность. Стратегический управленческий учет можно определить как прогнозно-учетную систему организации, устанавливающую соответствие финансовых и нефинансовых целей организации ее корпоративной стратегии, способствующую выявлению конкурентных преимуществ организации на различных стадиях ее жизненного цикла. Не ограничиваясь сбором информации об организации, этот вид учета аккумулирует данные о внешней среде, в первую очередь, о деятельности конкурентов, сигнализирует о необходимости внесения изменений в стратегию организации. Обладая собственным набором планов и показателей, стратегический управленческий учет обеспечивает взаимосвязь между стратегической и оперативной деятельностью организации, ее корпоративной стратегией и финансовыми целями.

Одной из базовых концепций стратегического управленческого учета является система сбалансированных показателей (ССП), разработанная учеными Гарвардской школы бизнеса Робертом С. Капланом и Дейвидом П. Нортонем в 1990 г. Она основана на причинно - след-