

**Способы и задачи аналитического обеспечения устойчивого развития
в организациях Госкорпорации «Росатом»**

Личак Р.А., аспирант кафедры «Экономический анализ»,
Финансовый Университет при Правительстве Российской Федерации

Аннотация. Устойчивое развитие – это глобальная концепция, которой следуют все больше компаний во всем мире. В ее рамки особенно вписываются организации атомной энергетики. Энергия атома является экологически чистым источником электроэнергии и относительно дешевым. Атомные электростанции не производят вредных выбросов в атмосферу и способны обеспечить электроэнергией непрерывно растущее население планеты. Однако только экологической и социальной составляющих для сбалансированного обеспечения устойчивого развития недостаточно, необходима еще и экономическая компонента. Поэтому, чтобы добиться равновесия среди факторов устойчивого развития, нужно обеспечить сбалансированное удовлетворение экономических, экологических, социальных и технологических требований стейкхолдеров. Сделать это можно только при адекватном информационно-аналитическом обеспечении оценки финансовых возможностей компании.

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

Methods and tasks of analytical providing of sustainable development in the State corporation «Rosatom»

Lichak R.A., postgraduate student of the department «Economic Analysis»,
Financial university under Government of the Russian Federation,

Annotation. Sustainable development is a global concept, to be followed by all companies. Nuclear companies especially to fit in framework of sustainable development. Nuclear energy is an environmentally friendly source of electricity and relatively cheap. Nuclear plants don't produce harmful emissions into atmosphere and they are able to provide electricity continuously growing world population. However, only environmental and social components for balanced providing of sustainable development is not enough, needed economic component. To achieve efficiently providing of sustainable development only through balanced satisfaction stakeholders requirements, applying appropriate analytical information providing for assessment financial capacity of company.

Keywords: financial sustainability, the balanced of satisfaction stakeholders requirements, sustainable development, business – analysis, cash flow.

Глобализация 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

В процессе эволюции этой концепции целевой вектор устойчивого развития сместился с макро-уровня на микро-уровень 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 [4, С.14]. Данная концепция в особой степени касается организаций

атомной энергетики, поскольку население планеты нуждается в доступных и экологически безопасных источниках электроэнергии. На настоящей стадии технологического развития таким источником может быть именно энергия атома, которая дает огромное количество электрической энергии и не создает парниковых газов в результате ее производства [6]. Энергия атома один из самых перспективных и относительно дешевых источников электроэнергии и при малых объемах атомные электростанции способны генерировать большие мощности электричества при отсутствии выбросов в атмосферу. В настоящее время такие возможности атома жизненно необходимы для планеты, чтобы обеспечить ее растущие потребности в доступной энергии, учитывая, что население Земли в ближайшие 50 лет достигнет 9 млрд. человек, а потребление электроэнергии возрастет в два раза. При этом прирост углекислого газа в атмосфере, связанный с увеличением объема накопленных парниковых газов, составляет 25 млрд. тонн в год или 800 тонн в секунду и в дальнейшем ожидается увеличение темпов этого прироста в два раза.

Теплоэлектростанции, работающие на угле и жидком топливе, ежегодно выбрасывают в атмосферу 2-3 миллиарда кубометров углекислого газа, десятки и сотни тысяч тонн токсичных газов и потребляют 10 миллиардов кубометров кислорода. Напротив, атомные электростанции не потребляют кислород и не выбрасывают токсичные газы в атмосферу, а являются лишь источником малого количества слаборадиоактивных изотопов, что неспособно повлиять на человека и биосферу.

Существует возможная альтернатива атомной электроэнергии - это возобновляемые источники энергии. Основной упор делается на ветер и солнце. К преимуществам этих источников электроэнергии относят безотходность и экологическую безопасность. Однако они имеют существенные недостатки, которые заключаются в рассеянности энергии ветра и солнца. Требуемую мощность для производства электроэнергии очень трудно собрать. Солнечные электростанции занимают в 30-60 раз большие площади, чем ядерный энергоблок аналогичной мощности. Согласно расчетам ветровые

станции и солнечные батареи могут занять площадь крупного мегаполиса, они не смогут обеспечить бесперебойную подачу электроэнергии, так как ветряки актуальны лишь для тех районов, где дуют постоянные ветры, а солнечные дни занимают большую часть времени в году.

Наиболее волнующий аспект в ядерной энергетике – это риск возникновения серьезных аварий на атомных электростанциях. Поэтому ученые и проектировщики ведут непрерывные работы по обеспечению требований безопасности АЭС. В результате вероятность риска возникновения серьезной аварии с выбросом радионуклидов за пределы санитарно-защитной зоны составляет 10^{-7} на реактор в год. Это значит, что такая авария может произойти один раз в 10 миллионов лет. [1-12,26-27].

Преимущества атомной энергетике перед другими видами источниками энергии очевидны. Переход на энергию атома позволит постепенно приостановить глобальное потепление и климатические изменения на планете.

Поэтому обеспечение устойчивого развития с учетом его экономического, социального и экологического аспектов является актуальным и перспективным направлением деятельности организаций атомной энергетике. Крупнейшая российская корпорация в этой сфере – ГК «Росатом» насчитывает 258 тысяч сотрудников и в своем составе имеет 359 консолидируемых организаций. Она занимает первое место в мире по количеству одновременно сооружаемых АЭС за рубежом (29 блоков в портфеле заказов, 11 блоков на этапе сооружения) и по обогащению урана (36% мирового рынка), а также второе место в мире по добыче урана (13 %). Корпорация обеспечивает 1 млн. евро в день инвестиций в научные разработки, 700 млн. рублей составляют ежегодные расходы на социальные и благотворительные программы, а затраты финансовых ресурсов на охрану окружающей среды - 33,2 млрд. рублей.

Госкорпорация «Росатом» активно участвует в деятельности по снижению выбросов парниковых газов и выступает за возобновляемые источники энергии. Организации, входящие в консолидированную группу ГК «Росатом», обеспечивают высокий потенциал научных разработок в новых

типах атомных реакторов, вкладывают средства в развитие профессионального уровня своих сотрудников для того, чтобы эффективно эксплуатировать атомные станции. Российские обогатительные технологии, благодаря инновациям, имеют высокий уровень технологической оснащенности. Атомные электростанции оборудуются новым типом реакторов с водяными компрессорами, которые очень надежны и могут обеспечивать длительный срок эксплуатации.[5]

Целью компании является достижение глобального лидерства в атомной отрасли по темпам роста и эффективности. Для реализации этих целей, корпорация должна коррелировать с общемировым трендом устойчивого развития, который подразумевает учет экономических, социальных, экологических и технологических факторов.

Экономические факторы – включают в себя все основные экономические показатели такие, как прибыль, рентабельность, денежные потоки, объемы продаж, сбалансированный инвестиционный портфель и способность компании к накоплению капитала до уровня, необходимого инвесторам.

Социальные факторы – включают обеспечение комфортных условий труда и здоровья персонала, соблюдения корпоративной этики, прав человека. К ним относятся совершенствование образовательных программ для повышения образовательного уровня работников, предоставление возможностей для карьерного роста, достойный уровень оплаты труда, дополнительное медицинское и социальное страхование, инвестирование в территории своего присутствия для социального и экономического развития данных регионов.

Экологические факторы – это инвестиции в охрану и защиту окружающей среды, использование экологически чистых технологий, разработка программ по модернизации оборудования, снижения уровня загрязнения водных бассейнов и выбросов в атмосферу.

Технологические факторы – это техническая оснащенность и внедрение прогрессивных технологий, обеспечение инноваций и совершенствование

парка основных производственных фондов, постоянный мониторинг технологических процессов.

Учитывая вышеизложенное, остро необходим анализ показателей, характеризующих экономические, социальные, экологические и технологические факторы устойчивого развития ГК «Росатом», и мер, обеспечивающих доведение этих показателей до требуемых уровней.

Таблица № 1

Экономические, экологические, социальные и технологические факторы деятельности госкорпорации «Росатом»

Экономические факторы	Технологические факторы	Экологические факторы	Социальные факторы
<ul style="list-style-type: none"> - финансовые и экономические показатели - факторы создания стоимости - управление рисками - финансовая и инвестиционная деятельность; - закупочная деятельность - финансовые показатели дивизионов ; -государственные заказы <p><u>Рынки присутствия:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - природного урана; - услуг по конверсии; и обогащению урана; - ядерного топлива; - энергомашиностроения; - электроэнергии и мощности; - создания и обслуживания АЭС - радиационных технологий; <p><u>Портфель зарубежных заказов:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - сооружения АЭС; - продажи урановой продукции; <ul style="list-style-type: none"> - вклад в развитие территории присутствия 	<ul style="list-style-type: none"> - проектирование, строительство и сервисное обслуживание АЭС; - обеспечение технологического процесса; - модернизация основных производственных фондов; - программы инновационного развития ядерной модернизации; - международные проекты в области научно-инновационной деятельности - международные соглашения о технологической эксплуатации и обслуживании АЭС - управление интеллектуальной собственностью - производственная система (направленная на сокращение уровня 	<p><u>Международное сотрудничество</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Рамочные МПС о мирном использовании атомной энергии; - укрепление режима ядерного нераспространения; <p><u>Обеспечение ядерной безопасности:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -физическая защита ядерных объектов - промышленная безопасность; - решение проблем ядерного наследия; - утилизация атомных подводных лодок - демонтаж и утилизация радиоизотопных термоэлектрических генераторов - управление экологической безопасностью и охраной 	<p><u>Развитие человеческого капитала;</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - система оплаты труда; - социальные выплаты; - вовлеченность персонала. <ul style="list-style-type: none"> - Управление карьерой и преемственностью; - формирование кадрового резерва. <p><u>Социальная политика:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - корпоративные - социальные программы - обеспечение безопасных условий труда. - Подготовка и переподготовка кадров ; - отраслевая система наставничества; - обеспечение молодыми специалистами;

	запасов, повышение производительности труда, сокращение времени протекания процессов и снижение себестоимости продукции)	окружающей среды	<ul style="list-style-type: none"> - вклад в развитие территории присутствия - реализация образовательных программ в рамках инновационного развития: - развитие ЗАТО и создание территориальных кластеров атомной отрасли
<p style="text-align: center;"><u>Взаимодействие с международными организациями:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Международное агентство по атомной энергии (МАГАТЭ); - Агентство по ядерной энергии Организации экономического сотрудничества и развития (АЯЭ ОЭСР); - Комиссия государств-участников СНГ по использованию атомной энергии в мирных целях 			
<p><u>Диверсификация бизнеса:</u> ядерная медицина, атомные станции малой мощности (АСММ), ядерное опреснение, тепловая энергетика, газнефтехимия, судостроение, сервис и модернизация АЭС, новая энергетика (накопители энергии), кальциевая проволока, сервис и эксплуатация АЭС.</p>			

Госкорпорация «Росатом», осуществляя свою деятельность, стремится достигнуть сбалансированности экономических, социальных, экологических и технологических факторов. Она реализует инвестиционные проекты, обеспечивает устойчивое развитие бизнеса за счет повышения степени безопасности использования ядерных объектов и экологической безопасности, реализации социальных проектов в регионах присутствия, где корпорация стремится оказывать благоприятное воздействие на граждан. Создает комфортные условия труда, гарантирует профессиональный рост, материальное и моральное поощрение для своих работников.

Однако как оценить степень сбалансированности между экономическими, социальными, экологическими и технологическими факторами? Ведь они содержат в себе множество показателей, которые нуждаются в детальном анализе, а такой анализ достаточно сложно обеспечить, не зная требований ключевых заинтересованных сторон бизнеса. Поскольку, экономические, социальные, экологические и технологические факторы отражают все

требования различных групп стейкхолдеров, то в первую очередь следует определить наиболее влиятельных из них, изучить их требования и соотнести их с соответствующими факторами. При этом важно идентифицировать характер требований различных заинтересованных сторон:

– экономические требования, выдвигаются государством, акционерами, высшим руководством. Данные группы стейкхолдеров ожидают отдачу от вложенных инвестиций. Поэтому, корпорации логично здесь ориентироваться на рентабельность инвестиций, денежные потоки и объемы продаж.

– социальные требования: 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 ориентироваться на показатели среднемесячной оплаты труда, текучести кадров, объемы расходов на социальные выплаты и т.д.;

– экологические требования, которые 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. Соответственно, здесь нужно обеспечивать сбалансированный инвестиционный портфель.

Обобщающая информация о ключевых заинтересованных сторонах ГК «Росатом» приведена в таблице № 2.

Ключевые стейкхолдеры и выдвигаемые ими требования

Ключевые стейкхолдеры	Требование стейкхолдеров	Показатели требований стейкхолдеров
Государство как учредитель и инвестор	<ul style="list-style-type: none"> - Реализация стратегических целей; - Создание стоимости капиталов: <i>Финансового;</i> <i>Производственного;</i> <i>Интеллектуального;</i> <i>Человеческого;</i> <i>Природного</i> - Увеличение экономической эффективности; - Увеличение доли рыночного присутствия, - Сбалансированный инвестиционный портфель; - Выполнение международного и Российского законодательства - Репутационный риски. 	<ul style="list-style-type: none"> - Экономические показатели: <i>Выручка, чистая прибыль, EBITDA, ROCE, ROI, Чистые активы, показатели выполнения ГОЗ, НМА, Объем продаж;</i> - финансово - экономические показатели работы дивизионов корпорации; - Объемы инвестиций млрд. руб. - Доля корпорации на рынке (%): - по добыче природного урана; - услуг по конверсии и обогащению урана; - на рынке ядерного топлива; - энергомашиностроения - электроэнергетики и мощности - сооружения и сервиса АЭС - на рынке отработанного ядерного топлива; - рынке радиационных Технологий.
Государство как основной заказчик и регулятор деятельности	<ul style="list-style-type: none"> - Соблюдение антимонопольного, экологического законодательства; Нормативно правовых актов регулирующих ценообразование, Выполнение норм международного законодательства; - Строгое соблюдение обязательств по выполнению ГОЗ. 	<ul style="list-style-type: none"> - Экологические показатели: <i>совокупные затраты на охрану окружающей среды (млрд. руб.)</i> - Социальные показатели: <i>средняя численность работников; затраты на оплату труда (тыс. руб.)</i> - Количество заключенных межправительственных соглашений и затраты, связанные с их реализацией;
Бизнес партнеры на мировом и Российском рынках, (Основные заказчики АЭС «Пакш», Венгрия; • Департамент АЭС Организации по Атомной Энергии Ирана; • АЭС «Козлодуй», Болгария;	<ul style="list-style-type: none"> - своевременные поставки в требуемых объемах природного урана; - удовлетворение потребностей по обогащению урана и фабрикации топлива; - заказы по утилизации ядерного топлива, - Поставки энергетического оборудования надлежащего качества; - Поставки 	<ul style="list-style-type: none"> - объемы добычи урана (тыс. т.) - обогащение урана (млн. ЕРР); - объемы поставок оборудования энергетического машиностроения (млрд. руб.) - объемы продаж диверсифицированной продукции млрд.руб. - Объемы утилизированного отработанного ядерного топлива (тонн). - Тактико-технические

<ul style="list-style-type: none"> • Fortum Power and Heat Oy, Финляндия; • АЭС «Темелин» и «Дукованы» (АО «ЧЕЗ»), Чехия; • ЗАО «Айкакан атомайин электракаян», Армения; • АО «Словацкие электростанции», Словакия. ПАО «Газпром», ПАО «Лукойл», НК «Роснефть, ПАО «Татнефть») 	<p>диверсифицированной продукции (медицинское оборудование, ядерное опреснение, тепловая энергия)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Бесперебойные поставки электроэнергии - сооружение реакторов надлежащей мощности; - Обеспечение сооружения, эксплуатации и гарантийное обслуживание АЭС за рубежом и на территории РФ 	<p>характеристики поставленного оборудования;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Показатели характеризующие улучшение качества продукции и производственной деятельности в результате внедрения инновационных проектов.
<p>Потребители электроэнергии (Российская федерация как, заказчик электроэнергии. так же покупателями являются энергосбытовые компании, их перечень непостоянен и определяется коммерческим оператором ОРЭМ ОАО «Администратор торговой системы»)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - бесперебойная поставка электроэнергии 	<p>объем поставок электроэнергии (руб. /Мвт*ч)</p>
<p>Поставщики</p>	<ul style="list-style-type: none"> - стабильность и своевременность поставок по высоким ценам; - заключение долгосрочных договоров; - унификация технических характеристик; - снижение требований на проведение тендеров и поставку продукции; -типизация форм закупочной документации; 	<ul style="list-style-type: none"> - объемы закупок (млрд. руб.); - показатели выполнения годового плана закупок; - количество проведенных закупочных процедур конкурентным способом и закупок у единственного поставщика (млрд. руб.); - объемы поставок «точно во время» (млрд. руб.); - остатки продукции на складе на начало и на конец периода (млн. руб.);
<p>Высшее руководство</p>	<p>результаты деятельности компании в пределах компетенции, размер оплаты труда, социальный статус и карьерный рост.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - выручка (млрд. руб.); - себестоимость (млрд. руб.); -валовая прибыль (млрд. руб.); - коммерческие; административные расходы (млрд. руб.); - показатели финансовой устойчивости; -денежные потоки (млрд. руб.);

		<ul style="list-style-type: none"> - финансово-экономические показатели дивизионов; - производственные показатели;
Работники	заработная плата, гарантия занятости, удовлетворение работой, карьерный рост, социальный пакет, профессиональное образование	<ul style="list-style-type: none"> - среднее месячный размер оплаты труда (млн. руб.); - объем социальных выплат на одного работника (тыс. руб.); - общее количество участников управленческого кадрового резерва (чел.); - корпоративные социальные программы (млрд. руб.); - среднее количество часов на одного работника прошедшего обучение;
Местное население	забота об экологической безопасности, требование о поддержке компаний близлежащих территорий и обеспечение социальных программ	<ul style="list-style-type: none"> - объемы финансирования социальных программ (млрд. руб.); - инвестиционные программы развития территорий присутствия (млрд. руб.); - реализация социальных, благотворительных и культурных программ местному населению (млрд. руб.);
Органы государственной и муниципальной власти	налоговые поступления, обеспечение занятости населения, требования соблюдения законодательства, вклад в экономический рост региона	<ul style="list-style-type: none"> - объем налоговых поступлений (млрд. руб.); - количество предоставленных рабочих мест; - количество привлеченных подрядных организаций на строительство АЭС; - объем инвестиций в регион присутствия (млрд. руб.);
Контролирующие государственные органы: - Налоговые органы - Ростехнадзор; - Минобороны РФ; - МЧС России; - ФМБА России - Минпромторг	<ul style="list-style-type: none"> - требования соблюдения налогового законодательства и полноты поступления налоговых платежей, штрафов и пеней; - требования соблюдения законодательства в области промышленной и экологической безопасности; - соблюдение норм и правил радиационной безопасности; соблюдение техники безопасности на рабочих местах; четкое следование техническим нормам 	<ul style="list-style-type: none"> - объем налоговых отчислений (млрд. руб.); - суммы начисленных пеней и штрафных санкций (млн. руб.); - отклонение от международной шкалы ядерных и радиационных событий (INES) - количество промышленных инцидентов на ядерных объектах; - отклонения от требований по безопасности в работе с ядерными материалами и радиоактивными веществами; - коэффициент частоты травм; - количество работников, получивших профессиональные заболевания;

		<ul style="list-style-type: none"> - нормы национальных, региональных и международных стандартов; - количество работников, прошедших обучение по ядерной, промышленной и экологической безопасности; - показатели выбросов радионуклидов; - нормы дозовых нагрузок на население; - сбросы и выбросы химических загрязняющих веществ.
Международное агентство по атомной энергии (МАГАТЭ)	<ul style="list-style-type: none"> недопустимость перехода мирных ядерных программ в военную область; - содействие исследованиям и разработкам мирной атомной энергии; - повышение безопасности ядерных установок; - Обеспечение норм, регулирующих ядерную и экологическую безопасность, защиту населения и окружающей среды; 	<ul style="list-style-type: none"> - Отклонение от международной шкалы ядерных и радиационных событий (INES); - показатели экологической и ядерной безопасности на АЭС и других ядерных объектах; - количество нарушений и отклонений выявленных в ходе инспекции МАГАТЭ; - объем инвестиций в диверсификацию бизнеса и в инновации (млрд. руб.).
Научные организации, входящие в консолидированную группу ГК «Росатом», Научные организации «РОСНАНО», ФМБА России д.р.	<ul style="list-style-type: none"> - Необходимый объем финансирования научных и опытно - конструкторских исследований; - Техническое обеспечение лабораторий; - Обеспечение системы патентования; - Секретность научных разработок. 	<ul style="list-style-type: none"> - объем инвестиций в НИОКР; - количество патентов на изобретения; - количество оформленных секретов производства и результатов интеллектуальной деятельности.

Госкорпорация «Росатом» в особой мере затрагивает интересы стейкхолдеров экологической и социальной сферы, поскольку осуществляет проекты по строительству и обслуживанию АЭС и производит добычу ядерного топлива. Выполнение таких работ связано с огромным риском для жизни и здоровья работников и граждан, проживающих в городах, где расположены ядерные объекты. Поэтому корпорация вынуждена выполнять различные установленные нормы безопасности, ГОСТы, стандарты, которые требуют большого количества законодательных и нормативных актов, а локально - инструкций, регламентов, приказов и распоряжений. Несмотря на

то, что экологические и социальные требования стейкхолдеров в корпорации имеют высокий приоритет, очевидно, что без удовлетворения экономических требований не будет обеспечен баланс между всеми предъявляемыми требованиями стейкхолдеров. Без выполнения экономических требований невозможно обеспечивать текущую, инвестиционную и финансовую деятельность компании.

Таким образом, на данном этапе анализа аналитик располагает сведениями о ключевых стейкхолдерах, о их требованиях и показателях в которых они выражены. Однако аналитику не достаточно одних лишь этих данных. Для сбалансированного удовлетворения требований стейкхолдеров ему необходимо знать в каких пределах и размерах удовлетворять требования заинтересованных лиц. Поэтому, нужно провести сравнительный анализ фактических параметров работы компании с требованиями стейкхолдеров с целью выявления разрывов между ними и только после этого будет понятно, какие требования выполнены, а какие необходимо удовлетворить. Несомненно, такой анализ требует соответствующего информационного обеспечения на основе систем бухгалтерского, налогового и управленческого учета. Так как необходимые фактические показатели работы компании, как правило, регистрируются и дублируются различными департаментами и отделами, и в основном такая информация попадает в базу данных, к которой доступ имеет только тот департамент, который ответственен за регистрацию конкретных операций. Другими словами фактические данные расположены в разных местах компании и хранятся на различных информационных носителях. Поэтому, аналитик будет испытывать серьезные затруднения, собирая необходимые данные для анализа. Чтобы решить эту проблему нужно сформировать информационную базу для анализа, куда будут централизованно стекаться все фактические данные работы компании и фиксироваться в сопоставлении с требованиями стейкхолдеров. Фактические параметры должны регистрироваться в базе данных симметрично требованиям и типам требований стейкхолдеров, что позволит аналитику качественно и оперативно проводить

сравнительный анализ.

Разрывы, как результат несоответствия показателей, характеризующих требования стейкхолдеров, с соответствующими фактическими параметрами деятельности компании являются бизнес – проблемами, которые требуют решения. Поэтому, нужно оценивать характер и масштабы таких проблем, обосновывая способы их решения. Аналитику необходимо понять – какие параметры деятельности компании нуждаются в повышении или снижении для ликвидации разрывов. Такие показатели как технологические потери, простои, себестоимость, вредные выбросы в атмосферу следует снижать, а показатели прибыли, рентабельности, заработной платы нужно повышать в соответствии с признанными и согласованными требованиями заинтересованных сторон.[2] Поэтому оценка выявляемых разрывов и их динамики свидетельствует как о выполненных требованиях, так и о тех, которые нужно еще выполнить. Вместе с этим важно оценить, какие требования различных групп ключевых стейкхолдеров носят антагонистический характер, так как в результате их выполнения могут возникать конфликтные ситуации. Аналитик должен предусмотреть возможности возникновения таких обстоятельств и заранее предотвратить их, используя адекватные методы анализа. Ясно, что требования имеют разную степень важности и удовлетворить их все невозможно. Поэтому, нужно расставлять приоритеты среди них, чтобы определять приоритеты их выполнения. Очевидно, что требования, выдвигаемые ключевыми стейкхолдерами, имеющими самый высокий приоритет, и те требования, от которых зависит дальнейшая деятельность компании, должны выполняться в первую очередь в отличие от требований операционного уровня. Такие требования, в основном не оказывающие решающего воздействия на компанию, могут выполняться по мере появления финансовых возможностей.

Оценив разрывы и расставив приоритеты, необходимо выработать меры по их ликвидации. В большинстве случаев для решения масштабных проблем необходимы разработка и реализация соответствующих инвестиционных

проектов (в том числе инновационных). Роль аналитика в данном случае состоит в обосновании целевых параметров деятельности организации, достижение которых призваны обеспечить такие проекты. Бизнес-аналитик призван также принимать участие в отборе лучших проектов среди имеющихся альтернатив, используя наряду с традиционными финансовыми критериями и оценку степени разрешения выявленных бизнес-проблем. Для того, чтобы решить проблему такого выбора можно использовать соответствующие методы, как: парные сравнения или метод Черчмена – Аккофа. В силу противоречивости экономических, социальных и экологических требований сложность выявляемых проблем может быть такова, что их разрозненные решения могут вызывать конфликтные ситуации. Для обоснования мер их предотвращения необходим адекватный аналитический аппарат, который может быть основан на принципах поиска равновесия Нэша. Даная концепция позволяет обеспечить такую конфигурацию стратегий, когда удовлетворение одних требований может быть оптимально увязано с решениями других требований различных заинтересованных сторон [3].

На заключительном этапе анализа необходимо оценить финансовые возможности сбалансированного удовлетворения требований всех ключевых заинтересованных сторон. Для этих целей следует использовать концепцию сбалансированности денежных потоков, которая подразумевает под собой отсутствие дефицита денежных средств и взаимную компенсацию денежных потоков между инвестиционными проектами, направленными на удовлетворение требований стейкхолдеров и денежными потоками от других операционных, инвестиционных и финансовых операций.

Вначале нужно рассчитать объем денежных средств, который необходимо затратить на реализацию проектов, связанных с удовлетворением всех отобранных требований стейкхолдеров. Необходимо также провести анализ потоков денежных средств по операционной, инвестиционной и финансовой деятельности для того, чтобы оценить финансовые возможности компании для реализации проектов, которые она собирается инициировать.

Поскольку на начальных стадиях выполнения инвестиционных проектов в основном формируются оттоки денежных средств, в ходе предварительного анализа нужно обосновывать последовательность выполнения проектов, планировать и распределять денежные средства между ними, определяя – за счет какой деятельности – операционной, финансовой или инвестиционной они будут профинансированы. Одновременно с этим требуется рассчитать денежные притоки, которые будут поступать на завершающих стадиях выполненных проектов, связанных с удовлетворением экономических требований стейкхолдеров. Это нужно сделать для того, что бы сбалансировать возможности покрывать денежные оттоки по операционной, инвестиционной и финансовой деятельности. Очень важно на этом этапе анализа не допустить дефицита денежных средств и постоянно отслеживать показатели финансовой устойчивости. Данный критерий должен быть главным в оценке сбалансированности денежных потоков потому, что только платежеспособная компания способна реально удовлетворять требования ее ключевых стейкхолдеров.

Таким образом, эффективное обеспечение устойчивого развития возможно только при сбалансированном удовлетворении экономических, экологических, социальных и технологических требований стейкхолдеров и, как следствие, достижении равновесия среди факторов устойчивого развития. Но для того, чтобы деятельность компании гармонировала с концепцией устойчивого развития, аналитику необходимо постоянно отслеживать изменения круга ключевых стейкхолдеров и анализировать их требования, непрерывно выявляя разрывы с фактическими параметрами деятельности и немедленно разрабатывая меры по их ликвидации.

Библиографический список

1. Акатов, А.А, Коряковский Ю.С. Радиационная мифология / А.А. Акатов, Ю.С. Коряковский. – М.: Центр содействия социально–экологическим инициативам атомной отрасли, 2010. – 32 с.

2. Бариленко, В. И., Решение проблем бизнеса и устойчивое развитие экономических субъектов [Текст] / В. И. Бариленко, // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2015. – № 4.

3. Диксит, А., Нейлбафф, Б. Теория игр. Искусство стратегического мышления в бизнесе и жизни / А. Диксит, Б. Нейлбафф. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 741 с.

4. Перцева, Е.Ю. Реализация концепции устойчивого развития компании на основе проектно-портфельной методологии [Текст]: дис. канд.экон.наук: 08.00.05 / Перцева Е.Ю. – М., 2013. – 207 с.

5. Корпоративный сайт госкорпорации «Росатом»
URL: <http://www.rosatom.ru>

6. International Atomic Energy Agency
URL: https://www.iaea.org/sites/default/files/gc59-7_en.pdf