



Использование инструментов бизнес-анализа при финансовом моделировании бизнеса коммерческих организаций

Кукушкин П.А., к.э.н., руководитель Отдела финансового анализа и поддержки операционной деятельности, АО «Почта России», Москва, Россия
Долгих В.А.¹, магистрант 1-го года обучения Кафедры бизнес-аналитики Факультета налогов, аудита и бизнес-анализа, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

Аннотация. В условиях возрастающей сложности бизнес-среды финансовое моделирование приобретает статус важного инструмента для принятия обоснованных управленческих решений. В статье проведён комплексный анализ существующих подходов к трактовке понятия «финансовая модель» бизнеса на основе отечественной и зарубежной литературы, а также систематизированы определения термина, выявлены их общие черты и предложена авторская интерпретация, предполагающая интеграцию как финансовых, так и нефинансовых показателей деятельности организации с обязательным учетом требований заинтересованных сторон (стейкхолдеров). Проанализированы международные стандарты построения финансовых моделей (FAST, BPSMS, ICAEW), сделан вывод о заиклиивании стандартов на технических деталях построения финансовой модели и упущении главной цели построения финансовой модели бизнеса – визуализации требований ключевых стейкхолдеров. На основе принципов бизнес-анализа предложен авторский подход к построению финансовой модели бизнеса. Сформулирован вывод о необходимости перехода от традиционного финансового моделирования к построению более полной модели бизнеса, основанной на принципах бизнес-

¹ Научный руководитель – д.э.н., проф. Бариленко В.И.

анализа, учёте как финансовых, так и нефинансовых показателей, а также к системной работе со стейкхолдерами и их требованиями.

Ключевые слова: финансовая модель бизнеса, бизнес-анализ, заинтересованные стороны (стейкхолдеры), финансовое моделирование, стандарты финансового моделирования

The use of business analysis tools in financial business modeling of commercial organizations

Kukushkin P.A., Ph.D., Head of Financial Analysis and Operations Support

Department, CJSC «Russian Post», Moscow, Russia

Dolgikh V.A., 1st year master's student, Faculty of Taxes, Audit and Business

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

Annotation. In the context of the increasing complexity of the business environment, financial modeling is gaining the status of an important tool for making informed management decisions. The article provides a comprehensive analysis of existing approaches to interpreting the concept of a «financial model» of a business based on domestic and foreign literature, as well as systematizes definitions of the term, identifies their common features, and suggests an author's interpretation that involves integrating both financial and non-financial performance indicators of an organization with mandatory consideration of the requirements of stakeholders. The international standards for building financial models (FAST, BPSMS, ICAEW) are analyzed, and the conclusion is made that standards focus on the technical details of building a financial model and miss the main goal of building a financial business model – visualization of the requirements of key stakeholders. Based on the principles of business analysis, the author's approach to building a financial business model is proposed. The author concludes that it is necessary to move from traditional financial modeling to building a more complete business model based on the principles of business analysis, accounting for both financial and non-financial indicators, as well as systematic work with stakeholders and their requirements.

Key words: financial business model, business analysis, stakeholders, financial modeling, financial modeling standards.

Введение. В современных реалиях российской экономики наличие инструментов финансового моделирования бизнеса становится обязательным атрибутом любой успешной организации. Без модели бизнеса нельзя дать конкретную оценку целевых показателей, к которым организация будет стремиться, другими словами, моделирование бизнеса позволяет создать инструмент, который будет полезен для принятия управленческих решений. В настоящее время практика финансового моделирования сводится к прогнозированию финансовых результатов организации и на узком видении топ-менеджмента ключевых показателей бизнеса, которые могут не соответствовать реальности. Понимание модели бизнеса часто сводится к трактовке финансовой модели как бюджета организации, что не позволяет раскрыть полный потенциал данного инструмента. Традиционные методы финансового моделирования, зачастую не включающие в себя учет требований ключевых заинтересованных сторон, в настоящее время становятся недостаточными для принятия верных управленческих решений и обеспечения эффективности бизнеса в долгосрочной перспективе. Будущее финансового моделирования связано с изменением данного подхода и моделированием как финансовых, так и не финансовых показателей бизнеса на базе требований стейкхолдеров. В данной статье систематизированы имеющиеся теоретические и практические исследования в области моделирования бизнеса и предложены новые взгляды на будущее данной предметной области.

Материалы и методы. Методологической базой исследований является сбор, обобщение, анализ и синтез информации отечественной и зарубежной литературы, практические знания предметной области, полученные в рамках многолетней работы в российских и международных компаниях в области финансового моделирования.

Теоретическую базу исследования составили труды отечественных и зарубежных авторов. В работах Ефимовой О.В. и Музалева С.В (Ефимова,

Музалева, 2025), Тепловой Т.В. (Теплова, 2011), Макеенко М.В. и Стройкиной А. (Макеенко, Стройкина, 2024), Шуваловой Н.А (Шувалова, 2023), Пасупулетти М.К. (Pasupuleti, 2024), Самонаса М. (Samonas, 2015), Лукича З. (Lukić, 2017) раскрываются определения понятия финансовой модели. Тихомиров Д.В. описывает существующие стандарты финансового моделирования и практику их применения. Сами принципы построения финансовых моделей отражены в международных стандартах *FAST*, *BPSMS*, *ICAEW*.

В работах Менделоу (Mendelow, 1991), Севеджа (Savage, 1991), Митчелла-Агле-Вуда (Mitchell, Agle, Wood, 1997), Борн и Волкера (Bourne, Walker, 2008) раскрываются существующие методики классификации заинтересованных сторон.

Результаты и обсуждения. Исследование моделей бизнеса следует начать с самого определения данного термина. В настоящее время этот термин «финансовая модель бизнеса» не раскрыт в должной степени как в отечественных, так и в зарубежных источниках (таблица 1).

В ходе изучения и систематизации различных определений изучаемого термина стало возможным выделение их общих черт. Модель:

- это математический прогноз;
- формализовано описывает различные стороны деятельности предприятия;
- предназначена для принятия управленческих решений;
- направлена на обеспечение эффективности бизнеса в долгосрочной перспективе.

В настоящее время многими авторами модели воспринимаются в узком смысле – как техническое выполнение расчета в какой-либо программе. В свою очередь, на практике финансовая модель бизнеса должна представлять собой упрощенное представление деятельности коммерческой организации и учитывать все ключевые внешние и внутренние требования, строить прогноз их выполнения при определенных условиях.

Определение термина «финансовая модель» в трактовках отечественных и зарубежных авторов

Авторы	Авторские определения терминов
Ефимова О.В., Музалев С.В. (Ефимова, Музалев, 2025, 170)	Математическая модель, описывающая финансовые результаты на основе финансовых показателей и предположений о будущем
Теплова Т.В. (Теплова, 2011, 17)	Финансовый план, включающий все стороны деятельности предприятия, способный сопоставить все понесенные предприятием затраты и полученные доходы в финансовых терминах на предстоящий период времени в целом и по отдельным периодам
Макеев М.В., Стройкина А. (Макеев, Стройкина, 2024, 47)	Структурированная схема, использующая финансовые и нефинансовые данные, для отображения экономического состояния объекта или его компонентов, как в целом по компании, так и по отдельным подразделениям
Шувалова Н.А. (Шувалова, 2023, 64)	Определенная схема, показывающая экономическое состояние объекта и инструмент прогнозирования финансовых показателей бизнеса
М.К. Пасупулетти (Pasupuleti, 2024, 2)	Математическое представление финансового сценария или объекта
М. Самонас (Samonas, 2015, 4)	Детализированная модель конкретной компании, используемая для принятия решений и финансового анализа.
З. Лукич (Lukić, 2017, 411)	Воспроизведение финансовых характеристик отдельного финансового актива или портфеля активов, от договоров займа и аренды до различных ценных бумаг и производных финансовых инструментов.
Стандарт ICAEW (ICAEW, 3)	Основанный на времени набор финансовых расчетов в электронной таблице, предназначенный для создания финансового прогноза на основе одного или нескольких входных наборов переменных.

Источник: составлено авторами по материалам (Ефимова, 2025), (Теплова, 2021), (Макеев, Стройкина, 2024), (Шувалова, 2023), (Pasupuleti, 2024), (Samonas, 2015), (Lukić, 2017), (ICAEW)

В определениях модели бизнеса упускаются два ключевых момента:

1) что главная суть построения модели, ее ключевая характеристика – учет требований заинтересованных сторон бизнеса. Стейкхолдеры (или заинтересованные лица) организации – это круг лиц, который может оказывать воздействие на компанию или сам испытывает ее влияние. Теория стейкхолдеров гласит, что устойчивое развитие бизнеса становится возможным только при учете интересов и требований различных заинтересованных сторон предприятия. При существовании в организации больших разрывов между ее целевым состоянием, требуемым стейкхолдерами и ее фактическим состоянием может привести к дестабилизации бизнеса, что поставит под угрозу само его

существование (Бариленко, Кукушкин, 2023, 70). Разумеется, удовлетворение требований абсолютно всех стейкхолдеров предприятия не предоставляется возможным как в силу ограниченности ресурсов организации, так и в силу противоречивости таких требований. В связи с этим становится очевидным необходимость классификации заинтересованных сторон и выделение наиболее значимых, т.е. ключевых стейкхолдеров компании. Это становится одной из центральных проблем теории стейкхолдеров (Бариленко, 2022, 27).

2) моделироваться должны не только финансовые показатели компании, но также и нефинансовые. Так, в моделях может строиться прогноз любых количественных показателей, которые можно оценить напрямую или же косвенным способом. В качестве примера нефинансового показателя можно упомянуть индекс удовлетворенности клиентов (*Customer Satisfaction Index, CSI*). Степень удовлетворенности клиентов предоставляемыми услугами или продуктами предприятия непосредственно скажется на эффективности бизнеса в долгосрочной перспективе. Подобными нефинансовыми показателями пренебрегать нельзя, так как упущение его расчета в ходе построения финансовой модели организации может повлечь за собой игнорирование требований одних из ключевых стейкхолдеров любого бизнеса – его клиентов.

Принимая во внимание вышесказанное, авторами предлагается авторское определение финансовой модели бизнеса.

Финансовая модель бизнеса – это математический аппарат, включающий в себя ключевые измеримые показатели деятельности коммерческой организации (как финансовые, так и не финансовые), выбранные с учетом ключевых требований заинтересованных сторон, целью создания которого является аналитическая поддержка принятия управленческих решений на требуемый промежуток времени.

Определившись с трактовкой термина финансовой модели бизнеса, необходимо изучить основные принципы ее построения. Для обеспечения высокого качества моделей были разработаны такие международные стандарты построения финансовых моделей как *FAST, Best Practice Spreadsheet Modelling*

Standards (BPSMS) и стандарт *ICAEW*. Разработкой данных стандартов занимаются различные организации: от профессиональных организаций и советов до консалтинговых компаний. Единого международного института, который создает и поддерживает в актуальном состоянии какой-либо стандарт в данное время не существует. Рассмотрим основные принципы, которые выделяются в каждом из стандартов.

Название первого стандарта – *FAST* представляет собой аббревиатуру, в которой отражены четыре основных принципа построения финансовой модели (*FAST*). Так, модель должна быть:

- 1) гибкой (*Flexible*), т.е. легко адаптироваться под новые вводные данные или изменения в параметрах модели;
- 2) обоснованной (*Appropriate*) и практичной, т.е. хорошим отражением реальности;
- 3) структурированной (*Structured*), т.е. строиться по четкой и логичной схеме в целях сохранения логической целостности;
- 4) прозрачной (*Transparent*) или понятной для пользователя

Согласно стандарту, модель должна быть разделена на четыре части: вводные данные, расчеты, результаты и проверка (*FAST*, 64).

Другой стандарт – *Best Practice Spreadsheet Modelling Standards (BPSMS)*. Это набор стандартов и рекомендаций по созданию финансовых моделей в электронных таблицах. К основным аспектам данного стандарта можно отнести:

- 1) структуру модели - в модели должно присутствовать четкое разделение на листы с вводными данными, расчетами и выводами;
- 2) прозрачность - сюда относят ясное документирование прописываемых формул и необходимость использования комментариев в целях пояснения сложных расчетов;
- 3) использование универсального форматирования;
- 4) минимизация ошибок - необходимость проведения проверок расчетов в целях выявления допущенных ошибок;

5) гибкость - модели должны быть адаптируемыми к изменениям вводных данных

6) тестирование и верификация (модель должна регулярно проверяться на соответствие требованиям).

Стандарт института дипломированных бухгалтеров Англии и Уэльса (*Institute of Chartered Accountants in England and Wales, ICAEW*) по моделированию в электронных таблицах также определяет основные правила построения финансовых моделей (ICAEW). При создании данного стандарта Институт дипломированных бухгалтеров Англии и Уэльса проанализировал практику или методы построения финансовых моделей семи организаций, а также обобщил, детализировал и структурировал эти стандарты. Стандарт включает в себя двадцать принципов создания модели, которые перекликаются с другими рассмотренными выше стандартами:

- 1) четкое разграничение вводной информации, расчетов и выводов;
- 2) избежание дублирования расчетов (другими словами, впоследствии нужно ссылаться на уже проведенный расчет, а не рассчитывать заново);
- 3) соблюдение структуры модели;
- 4) проведение тестирования модели для обнаружения возможных ошибок;
- 5) запрещение редактирования отдельных частей модели (тех частей редактирование которых не предусмотрено посторонними пользователями;
- 6) короткие и простые расчеты и др.

При анализе приведенных выше стандартов было отмечено, что стандарты описывают конкретные технические детали построения финансовой модели. Они обозначают лишь технические требования к финансовому моделированию: внешний вид модели, ее структура и т.д. При этом авторами уже установлено, что основная цель построения модели бизнеса – это визуализировать требования ключевых заинтересованных сторон организации. Так, стандарты, зацкливаясь чисто на технических аспектах создания модели, упускают эту главную суть.

В настоящий момент и в России также отсутствует единый стандарт построения финансовых моделей. Отдельные авторы даже отмечают теоретическую невозможность его создания (Тихомиров, 2024, 20). Вместе с тем, кажется очевидным необходимость разработки такого стандарта. Несмотря на отсутствие единых показателей для разных моделей бизнеса необходимы единые универсальные требования к ее построению. Отдельные модели могут отличаться друг от друга конкретными показателями в соответствии с требованиями заинтересованных сторон каждого конкретного бизнеса, однако общие базовые показатели и принципы или подходы к построению модели должны быть оформлены в соответствии с определёнными универсальными стандартами. Создание такого универсального стандарта видится темой для будущих исследований предметной области.

В данной работе следует предложить новый подход к построению модели бизнеса с использованием инструментов бизнес-анализа. Процесс ее создания представлен на схеме-диаграмме ниже (рис. 1).

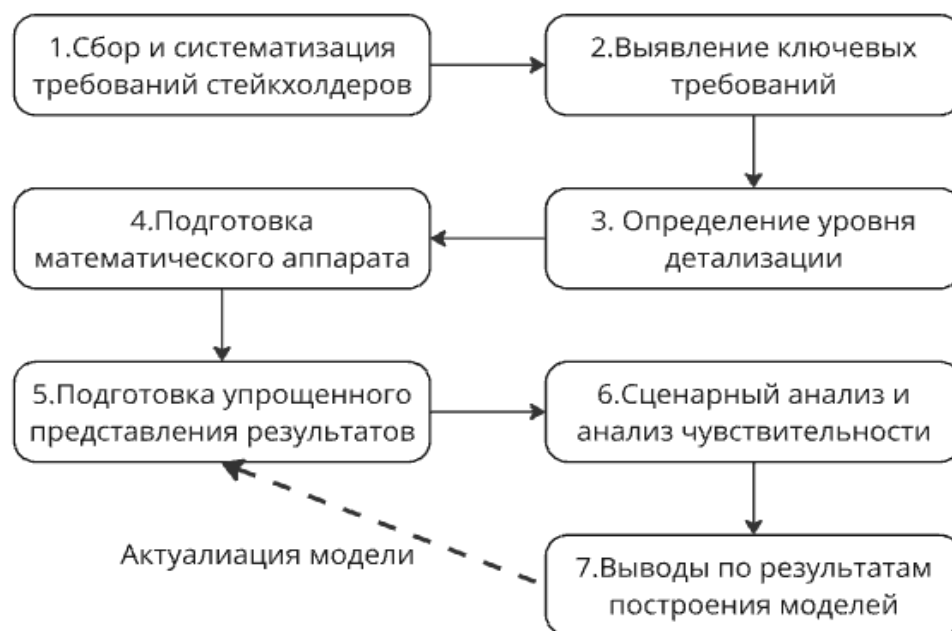


Рис. 1 – Шаги в рамках подхода к построению финансовой модели бизнеса

Источник: разработано авторами

I. Первым шагом на пути к построению финансовой модели становится сбор и систематизация различных требований заинтересованных сторон. Этот

шаг можно условно разделить на два этапа – анализ заинтересованных сторон и анализ их требований.

Первый этап – это комплексный анализ предприятия для выявления круга заинтересованных сторон и проведение их классификации. Классификацию необходимо проводить, так как бизнес не может выполнять требования всех стейкхолдеров как ввиду просто отсутствия необходимых для этого ресурсов (как материальных, так и трудовых), так и возможной противоречивости данных требований между собой.

В настоящий момент было предложено множество различных методов классификации стейкхолдеров, однако суть каждой из них заключается в разбиении заинтересованных сторон на группы и определении своей политики взаимодействия с каждой из них.

Один из наиболее распространенных методов классификации заинтересованных сторон заключается в построении матрицы Менделоу (Mendelow, 1991). В ее основе лежит оценка уровня власти стейкхолдера (способности оказывать воздействие на проект) и его интереса (желания оказывать такое воздействие) (рис. 2). Для этого при помощи экспертного метода проставляют количественную оценку данных двух параметров и разделяют весь круг заинтересованных сторон на четыре группы.

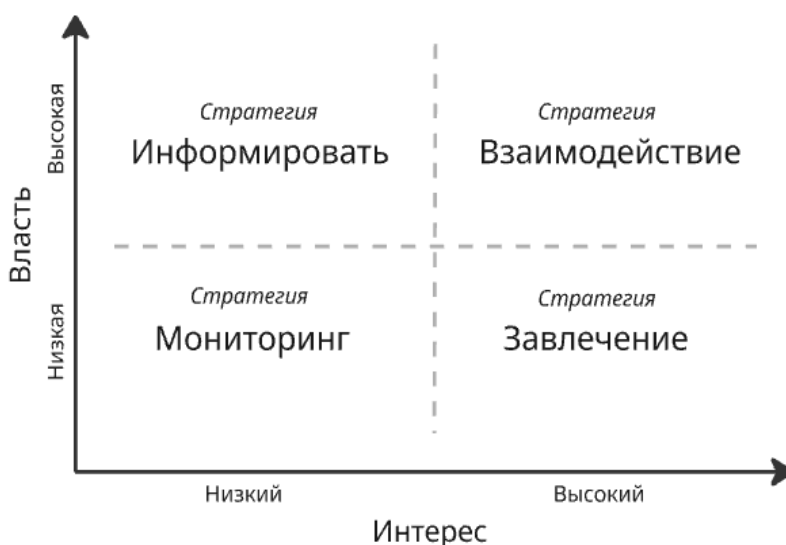


Рис. 2 – Матрица стейкхолдеров Менделоу

Источник: составлено авторами по (Mendelow, 1991)

Развитием матрицы Менделоу стала матрица Севеджа (Savage, 1991). В ней стейкхолдеры классифицируются уже по степени угрозы и готовности к сотрудничеству (рис. 3). По результатам классификации формируются четыре стратегии взаимоотношения с заинтересованными сторонами, отраженные на рисунке.

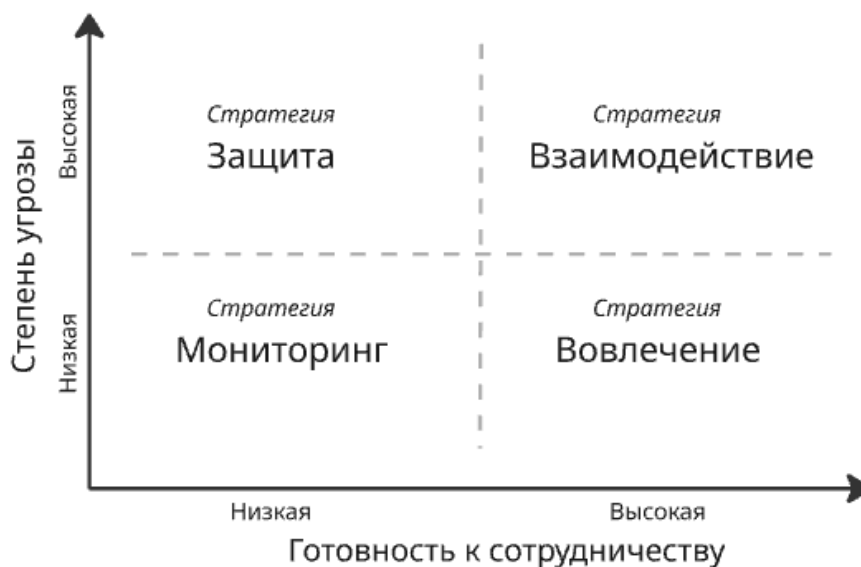


Рис. 3 – Матрица стейкхолдеров по Севеджу

Источник: составлено авторами по (Savage, 1991)

К другим методам классификации заинтересованных сторон можно отнести модель Митчелла-Агле-Вуда (Mitchell, Agle, Wood, 1997), модель круга стейкхолдеров (Bourne, Walker, 2008) и другие. Выбор конкретной классификации стейкхолдеров может проводиться для каждого бизнеса индивидуально, позволяя выбрать оптимальный вариант.

Второй этап – это непосредственно сбор и систематизации требований стейкхолдеров. Он может быть осуществлен следующими способами: при помощи непосредственных переговоров с заинтересованными сторонами (интервью, фокус-группы, открытые диалоги), использования уже имеющихся форм обратной связи (например, интернет-порталов, периодического анкетирования), изучения официальной документации (к примеру, опубликованных изменений в законодательной базе), участия в международных конференциях, а также путем анализа изменений рыночной конъюнктуры (Бариленко, 2022, 88).

Отдельно стоит упомянуть необходимость сопоставления требований стейкхолдеров с требованиями бизнеса. Иногда требования ключевых стейкхолдеров могут противоречить друг другу или не соотноситься с требованиями бизнеса. Так, они могут выдвигать требования, которые могут привести к снижению финансовой устойчивости предприятия или же которые могут не соответствовать существующему законодательству. Выполнение таких требований может угрожать существованию самого бизнеса. Для этого необходимо провести процесс согласования требований стейкхолдеров с требованиями бизнеса, найти между ними компромисс. В этом и заключается одна из трудовых функций бизнес-аналитика как посредника между бизнесом и его заинтересованными сторонами (Бариленко, 2022, 49).

II. Вторым шагом в процессе построения модели бизнеса становится выявление ключевых требований выявленных стейкхолдеров. Ранее авторами была предложена матрица определения значимости требований заинтересованных сторон (Бариленко, Кукушкин, 2022, 42). В рамках данной работы матрица может быть модифицирована, для определения значимости требований стейкхолдеров именно для процесса построения модели бизнеса (рис. 4). Все требования можно проверить на влияние на четыре основные направления бизнеса, а именно на текущее ведение бизнеса, долгосрочное развитие, денежные потоки и отношения с клиентами. Если не удовлетворение требования будет влиять хотя бы на одно из направлений, то его нужно включить в модель бизнеса. Если неисполнение какого-либо требования не оказывает никакого влияния на вышеперечисленные направления, его можно проигнорировать.

Критически важно понимать, что первые два шага в процессе построения модели необходимо непрерывно повторять, т.е. отслеживать изменения в круге заинтересованных сторон организации и их требований, а также пересматривать значимость их требований.

На что окажет влияние неисполнение требования?		Какое влияние окажет неисполнение требования?	
		Повлияет	Не повлияет
1.1	Ведение бизнеса	Да или Нет	Да или нет
1.2	Долгосрочное развитие	Да или нет	Да или нет
1.3	Денежные потоки	Да или нет	Да или нет
1.4	Репутация и отношения с клиентами	Да или нет	Да или нет
2	Критерий принятия решения	Хотя бы 1 «Да»	Все «Нет»
3	Что необходимо сделать с требованием	Включить в модель	Игнорировать

Рис. 4 – Матрица определения значимости требований заинтересованных сторон

Источник: разработано авторами

III. После того как требования стейкхолдеров собраны и систематизированы, необходимо определиться с уровнем детализации. Для начала определяется временной промежуток, на котором будет строиться модель. Это может быть календарный год, десять лет или любой другой промежуток времени, на котором по желанию заказчика строится модель. Другим важным параметром детализации является временная шкала модели или промежуток ее обновления. Так, для крупного бизнеса это может быть годовая или месячная шкала времени, а для небольших организаций период обновления модели может быть даже ежедневный. Кроме времени построения модели, детализация позволяет подсветить конкретные аспекты бизнеса, например, прогнозировать эффективность каждой из линий бизнеса или финансовые

результаты каждого из юридических лиц группы. Например, детализация модели сети магазинов может создаваться до конкретных розничных точек, чтобы прогнозировать целесообразность присутствия в отдельных локациях.

IV. Следующий шаг – подготовка математического аппарата модели, когда создаются конкретные формулы расчетов необходимых показателей. При этом формулы определяются конкретно для каждого кейса, в зависимости от того, как происходят производственные процессы в бизнесе (например, выручка для компании по продаже товаров формируется как произведение количества проданных товаров на их цену).

Важную роль в математическом аппарате играют предпосылки или вводные данные, на которых строится расчет. В рамках стандартного подхода специалисты бизнеса дают свои экспертные оценки, опираясь на свое профессиональное суждение. Это позволяет быстро определить предпосылки модели, которые составят основу ее математического аппарата, однако такие оценки могут быть некорректными и ничем не подкрепленными. Следует предложить подход бизнес-аналитика к заполнению предпосылок модели. Он заключается в совместном прогнозировании данных со стейкхолдерами, при котором каждая предпосылка проверяется и тестируется на жизнеспособность, находятся подтверждения или предлагаются альтернативные варианты баз расчета.

V. Шаг пятый – подготовка упрощенного представления результатов. На этом шаге могут быть использованы различные инструменты визуализации полученных данных: сводные таблицы, графики и диаграммы, подготавливаются отчеты и презентации, содержащие полученные в ходе построения модели результаты. Рис. 5 – пример графика для визуализации результатов построения модели. Так, отчет по результатам построения будет содержать визуализацию ключевых показателей бизнеса (например, динамика EBITDA).



Рис. 5 – Пример графика для визуализации результатов построения модели

Источник: разработано авторами

VI. Затем необходимо провести сценарный анализ и анализ чувствительности. Сценарный анализ необходим для понимания влияния на итоговые результаты изменения тех или иных ключевых предпосылок. В ходе сценарного анализа выделяются ключевые факторы влияния (другими словами, ключевые переменные, которые могут существенно повлиять на бизнес), результирующие критерии (т.е. интересующие стейкхолдеров результаты бизнеса), и на их базе проводится разработка и анализ различных сценариев модели (Ковалев, 2009, 9). В рамках данной части анализа могут создаваться, например, «базовый», «оптимистичный» и «пессимистичный» сценарии, для каждого из которых указываются различные темпы роста бизнеса. Одновременное представление данных сценариев позволяет оценить сильные стороны каждого из них и выбрать тот, который будет являться целевым для бизнеса.

VII. В результате построения модели бизнеса коммерческого предприятия необходимо сделать соответствующие выводы. Как уже было сказано ранее, финансовая модель компании предназначена для принятия управленческих решений. На основании полученных результатов необходимо дать рекомендации по ведению бизнеса: охарактеризовать ключевые его проблемы и предложить варианты их решения. Сравнение результатов построения модели с установленными целями или задокументированными ожиданиями заинтересованных сторон может быть использовано для корректировки

требований, предпосылок модели или же просто для понимания направлений ведения бизнеса.

В завершение описания этапов построения модели представляется очень важным отметить, что после начала работы с моделью бизнеса коммерческой организации необходимо проводить ее актуализацию (повторять пункты 5-7 в соответствии с частотой, требуемой стейкхолдерами). Отсюда также прослеживается необходимость разработки оперативной системы сбора требований стейкхолдеров, на основании изменений в которых будет определяться необходимость изменений и параметров модели.

Результаты проведенного исследования подтвердили высокую значимость моделирования бизнеса как ключевого инструмента принятия управленческих решений. Однако современная практика, сужающая моделирование исключительно до финансовых расчетов, игнорирует комплексную природу функционирования бизнеса и требования его заинтересованных сторон. Предложенный в статье подход демонстрирует необходимость перехода от традиционного финансового моделирования к построению более полной модели бизнеса, основанной на принципах бизнес-анализа, учёте как финансовых, так и нефинансовых показателей, а также к системной работе со стейкхолдерами и их требованиями.

Библиографический список:

1) Литература и периодика

1. Бариленко В.И. Методология бизнес-анализа: учебное пособие / В.И. Бариленко. – 2 изд., перераб. и доп. – Москва: КНОРУС, 2022. – 218 с.
2. Бариленко В.И., Кукушкин П.А. Предварительный анализ объектов инвестирования в проектах слияний и поглощений: монография / В.И. Бариленко, П.А. Кукушкин. М.: КНОРУС, 2023. 212 с.
3. Ефимова О.В. Анализ и финансовое моделирование инвестиционных проектов: учебник / О.В. Ефимова, С.В.Музалев. – Москва: КНОРУС, 2025. – 208 с.
4. Ковалев П.П. Сценарный анализ, методологические аспекты // Финансы и кредит. – 2009. – №44 (380). – С. 9-13.

5. Макеенко М.В., Стройкина А. Автоматизация финансового моделирования на промышленных предприятиях // Анализ проблем и поиск перспективных научных решений: сборник статей международной научной конференции. – 2024. – № 240706. С. – 47-51

6. Раменская Л.А., Галимзянов М.Д. Управление заинтересованными сторонами в комплексных проектах // Beneficium. – 2022. – №1 (42). – С. 16-25.

7. Теплова Т.В. Эффективный финансовый директор. М.: Юрайт, – 2011. – С.234

8. Тихомиров Д.В. Повышение качества финансового моделирования в инвестиционном процессе: стандарты, правила и практика применения // Известия СПбГЭУ. - 2024. - №4 (148). - С. 19-28.

9. Шувалова Н.А. Методические основы разработки финансовых моделей монетизации стартапов // Экономические системы. - 2023. - №2. - С. 63-74.

2) *Литература на иностранных языках*

10. Bourne L., Walker D.H.T. Project relationship management and the Stakeholder Circle™ // International Journal of Managing Projects in Business. 2008. Vol. 1(1). Pp. 125-130. DOI: 10.1108/17538370810846450

11. Mendelow A. Stakeholder Mapping / In Proceedings of the 2nd IC on Information Systems. Cambridge, MA, 1991. Pp. 407-418.

12. Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts // Academy of Management Review. 1997. Vol. 22(4). Pp. 853-886. DOI: 10.2307/259247

13. Pasupuleti, M. K. Advanced Financial Modelling and Analysis. International Journal of Scholarly Research and Reviews 5(1):017-025 (2024).

14. Samonas Michael. Financial forecasting, analysis, and modelling: a framework for long-term forecasting. 2015. PP 240.

15. Savage G.T., Nix T.W., Whitehead C.J., Blair J.D. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders // Academy of Management Executive. 1991. Vol. 5(2). Pp. 61-75. DOI: 10.2307/4165008

16. Zoran Lukić. The art of company financial modelling // Croatian Operational Research Review. 2017. 8(2): 409-427

3) *Интернет-источники*

17. The FAST Standart // The FAST Standard Organisation [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.fast-standard.org/the-fast-standard/> /(дата обращения: 04.03.2025)

18. Best Practice Spreadsheet Modelling Standards // Spreadsheet Standards Review Board [Электронный источник]. Режим доступа: <https://www.ssrb.org/> (дата обращения: 05.03.2025)

19. Financial Modelling Code // ICAEW [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.icaew.com/technical/technology/excel-community/improve-your-financial-modelling-practice> (дата обращения: 05.03.2025)

References:

a) Literature and periodicals

1. Barilenko V.I. Metodologiya biznes-analiza: uchebnoe posobie / V.I. Barilenko. – 2 izd., pererab. i dop. – Moskva: KNORUS, 2022. – 218 s.

2. Barilenko V.I., Kukushkin P.A. Vsestoronnij analiz ob"ekta investirovaniya v proektah sliyanij i pogloshchenij: monografiya / V.I. Barilenko, P.A. Kukushkin. M.: KNORUS, 2023. 212 s.

3. Efimova O.V. Analiz i finansovoe modelirovanie investicionnyh proektov: uchebnik / O.V. Efimova, S.V. Muzalev. – Moskva: KNORUS, 2025. – 208 s.

4. Kovalev P.P. Scenarnyj analiz, metodologicheskie aspekty // Finansy i kredit. – 2009. – №44 (380). S. - 9-13.

5. Makeenko M.V., Strojkina A. Avtomatizaciya finansovogo modelirovaniya na promyshlennyh predpriyatiyah // Analiz problem i poisk perspektivnyh nauchnyh reshenij: sbornik statej mezhdunarodnoj nauchnoj konferencii. – 2024. – № 240706. S. – 47-51

6. Ramenskaya L.A., Galimzyanov M.D. Upravlenie zainteresovannymi storonami v kompleksnyh proektah // Beneficium. – 2022. – №1 (42). – S. 16-25.

7. Teplova T.V. Effektivnyj finansovyj direktor. M.: Yurajt, 2011. – S.234

8. Tihomirov D.V. Povyshenie kachestva finansovogo modelirovaniya v investicionnom processe: standarty, pravila i praktika primeneniya // Izvestiya SPbGEU. – 2024. – №4 (148). – S. 19-28.

9. Shuvalova N.A. Metodicheskie osnovy razrabotki finansovyh modelej monetizacii startapov // Ekonomicheskie sistemy. – 2023. – №2. – S. 63-74.

b) Foreign literature

10. Bourne L., Walker D.H.T. Project relationship management and the Stakeholder Circle™ // International Journal of Managing Projects in Business. 2008. Vol. 1(1). Pp. 125-130. DOI: 10.1108/17538370810846450
11. Mendelow A. Stakeholder Mapping / In Proceedings of the 2nd IC on Information Systems. Cambridge, MA, 1991. Pp. 407-418.
12. Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts // Academy of Management Review. 1997. Vol. 22(4). Pp. 853-886. DOI: 10.2307/259247
13. Pasupuleti, M. K. Advanced Financial Modelling and Analysis. International Journal of Scholarly Research and Reviews 5(1):017-025 (2024).
14. Samonas Michael. Financial forecasting, analysis, and modelling: a framework for long-term forecasting. 2015. PP 240.
15. Savage G.T., Nix T.W., Whitehead C.J., Blair J.D. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders // Academy of Management Executive. 1991. Vol. 5(2). Pp. 61-75. DOI: 10.2307/4165008
16. Zoran Lukić. The art of company financial modelling // Croatian Operational Research Review. 2017. 8(2): 409-427

c) Online sources

17. The FAST Standart // The FAST Standard Organisation [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://www.fast-standard.org/the-fast-standard/> /(data obrashcheniya: 04.03.2025)
18. Best Practice Spreadsheet Modelling Standards // Spreadsheet Standards Review Board [Elektronnyj istochnik]. Rezhim dostupa: <https://www.ssrp.org/> (data obrashcheniya: 05.03.2025)
19. Financial Modelling Code // ICAEW [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://www.icaew.com/technical/technology/excel-community/improve-your-financial-modelling-practice> (data obrashcheniya: 05.03.2025)

Для цитирования: Кукушкин П.А., Долгих В.А., Использование инструментов бизнес-анализа при финансовом моделировании бизнеса коммерческих организаций / Российский экономический интернет-журнал. – 2024. – № 2. URL:

© Кукушкин П.А., Долгих В.А., Российский экономический интернет-журнал 2025, № 2