

УДК 330 (075.32)

СТЕЙКХОЛДЕРСКИЙ ПОДХОД В БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИИ

Надежда Никифоровна Крупина,

доктор экономических наук,

профессор кафедры

государственного и муниципального управления,

Институт сервиса, туризма и дизайна (филиал)

Северо-Кавказского федерального университета,

Пятигорск, Российская Федерация

krupina_n17@mail.ru

Предмет/тема. Статья посвящена проблемам совершенствования содержания бизнес-плана в контексте возросших требований к отражению социальных интересов и общественно значимых результатов бизнес-деятельности.

Цели/задачи. Цель исследования – определение общих некоммерческих интересов групп влияния (стейкхолдеров), обозначение соответствующих им аспектов в основных разделах бизнес-плана, выяснение условий формирования допустимых границ уменьшения расчетной прибыли при расширении социальных инициатив бизнес-проекта.

Методология. В ходе изучения проблемы применялись системный анализ, статистический и логический методы, приемы экономической и экспертной оценок.

Результаты. Представлены причины, объясняющие необходимость отражения интересов стейкхолдеров в бизнес-плане с позиций управления рисками, расширения доступа к инвестициям, здорового прагматизма. Выделены группы стейкхолдеров бизнес-плана и их ключевые нефинансовые интересы по разделам бизнес-плана. Сущность исследованных гипотез заключается в следующем: намечаемая рентабельная деятельность в границах бизнес-плана, предусматривающего социальные инициативы в интересах конкретных групп стейкхолдеров, неизбежно сопровождается уменьшением прибыли на начальном этапе реализации плана или даже в течение всего периода. Эти потери должны находиться в допустимых и контролируемых пределах (зоне терпимости), определяемых исключительно производственными факторами. В качестве этих факторов следует принять уровень загрузки производственной мощности и динамику критического объема производства.

Обозначены возможные производственные ситуации, предложен прием формализации процедуры количественной оценки доступности социальных инициатив и критерий устойчивости социально ориентированного проекта. Рассмотрены практические примеры. В интервале загрузки мощности от минимального уровня до максимального могут формироваться ситуации, связанные с потерей расчетной прибыли: катастрофическая, критическая, безусловной убыточности, высокого риска, повышенного риска, допустимого риска, безусловной прибыльности, упущенной прибыли.

Обсуждение/применение. Результаты работы могут распространяться на сферы корпоративного и муниципального управления, развития отношений государственно-частного партнерства, стратегического планирования и анализа, социального маркетинга, а также использоваться в учебно-методической и просветительской работе.

Выводы/значимость. Изложена стейкхолдерская концепция применительно к бизнес-планированию как востребованный и актуальный информационно-аналитический инструмент современного менеджмента, показана возможность повышения заинтересованности предпринимателей в расширении социальных инициатив, что отвечает вызовам времени и мировым трендам.

Ключевые слова: бизнес-план, стейкхолдеры, некоммерческие интересы стейкхолдеров, уровень загрузки мощности, критический объем производства, пропорциональные, прогрессивные, дегрессивные и регрессивные затраты, риск уменьшения прибыли, граничные условия риска, коэффициент устойчивости

Практика показывает, что бизнес-планирование ориентируется на учет множественных ожиданий стейкхолдеров (держателей интереса), т.е. групп, существующих внутри или вне организации и оказывающих прямое или опосредованное влияние, «причастных сторон»¹. Востребованность такого подхода подтверждается как признаваемым трендом роста инвестиций в социальные инициативы бизнеса, так и поиском путей инструментального обоснования необходимости взаимодействия с заинтересованными сторонами².

Выделим весомые причины, побуждающие раскрывать нефинансовые результаты:

– *управление специфическим риском* – опережающий учет ожиданий групп влияния дает возможность привлечь важнейших из них к реализации проекта;

– *публичное признание открывает доступ к инвестициям* – крупнейшие мировые инвесторы (влиятельные стейкхолдеры) ожидают от конкретных вложений не только капитализации, но реальной общественной пользы;

– *здоровый прагматизм* – если социальные инвестиции неизбежны и результативны, то их надо учитывать, измерять, оценивать и контролировать, иначе они могут обернуться непредвиденными убытками. По мнению Л. Бурка и Дж. Логздона, стратегические выгоды возможны даже в тех случаях, когда они не могут быть в явном виде измерены в качестве конкретных вкладов в финансовые результаты³.

Цель авторского исследования – обозначить соответствующие нефинансовые аспекты основных разделов бизнес-плана и рассмотреть аспекты управления неизбежным риском потери прибыли в условиях расширения социальных инвестиций.

Социальные нужды, удовлетворяемые конкретным бизнес-планом, отвлекают часть прибыли, но одновременно создают фундамент для будущего роста нематериальных активов, рыночной стоимос-

¹ Благов Ю.Е., Иванова Е.А. Корпоративная социальная ответственность в России: уроки национального доклада о социальных инвестициях // Российский журнал менеджмента. 2009. Т. 7. № 1. С. 3–24.

² Благов Ю.Е., Савченко А.А. Анализ практики лидеров корпоративной благотворительности в России в 2007–2009 гг. // Российский журнал менеджмента, 2011. Т. 9. № 2. С. 27–48.

³ Бурк Л., Логздон Дж.М. Как окупается корпоративная социальная ответственность // Российский журнал менеджмента. 2010. Т. 8. № 4. С. 57–68.

ти и формирования конкурентных преимуществ⁴. В бизнес-плане анализ стейкхолдеров может проводиться при описании деятельности предприятия, анализе отрасли и внешней среды (SWOT-анализе), планировании маркетинга, оценке рисков. Изначально логика бизнес-плана объективно подчинена интересам прямых групп влияния, т.е. участников реализации бизнес-идеи (инвесторов, топ-менеджеров, акционеров и др.⁵), поэтому уделим внимание группам непрямого влияния и их некоммерческим интересам.

Предлагается распределять стейкхолдеров бизнес-плана на три группы (см. рисунок). В главную группу входят участники проекта (финансирующие стороны, исполнители, деловые партнеры, кураторы). Остальные причастные стороны отличаются силой влияния – от формулирования мнения до активного стимулирующего или дестимулирующего действия. Это стейкхолдеры первого и второго уровней. Очевидно, что эти стороны влияния вправе ожидать от разработчика проекта обоснования ресурсных возможностей, готовности к перераспределению прибыли в социально значимые мероприятия. Соответствующие ключевые некоммерческие аспекты представлены в табл. 1.

Рентабельные предприятия неизбежно сталкиваются с финансовыми ограничениями при выборе социальных инвестиций, поэтому лицу, принимающему стратегическое решение, необходимо четко представлять допустимые границы уменьшения прибыли, а также продемонстрировать в бизнес-плане обдуманность действий, готовность к уменьшению дохода и отказу от извлечения сиюминутных выгод.

Известен подход М.А. Лимитовского к обоснованию целесообразности включения некоммерческих социальных проектов в общую инвестиционную программу предприятия. Покрытие дополнительных затрат и возможных убытков должно обеспечиваться доходностью той части капитала, которая направляется на коммерческие цели, за счет введения специальной премии⁶. По существу предложенный прием означает прямое завышение цены

⁴ Тульчинский Г.Л. Корпоративные социальные инвестиции и социальное партнерство: технологии и оценка эффективности: учеб. пособие. СПб: НИУ ВШЭ, 2012. 236 с.

⁵ Кларин А.В. Интересы акционерного общества – это баланс интересов основных стейкхолдеров // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. 2011. № 2. С. 19–21.

⁶ Лимитовский М.А. Инвестиционные проекты и реальные опционы на развивающихся рынках. М.: Дело, 2004. 176 с.

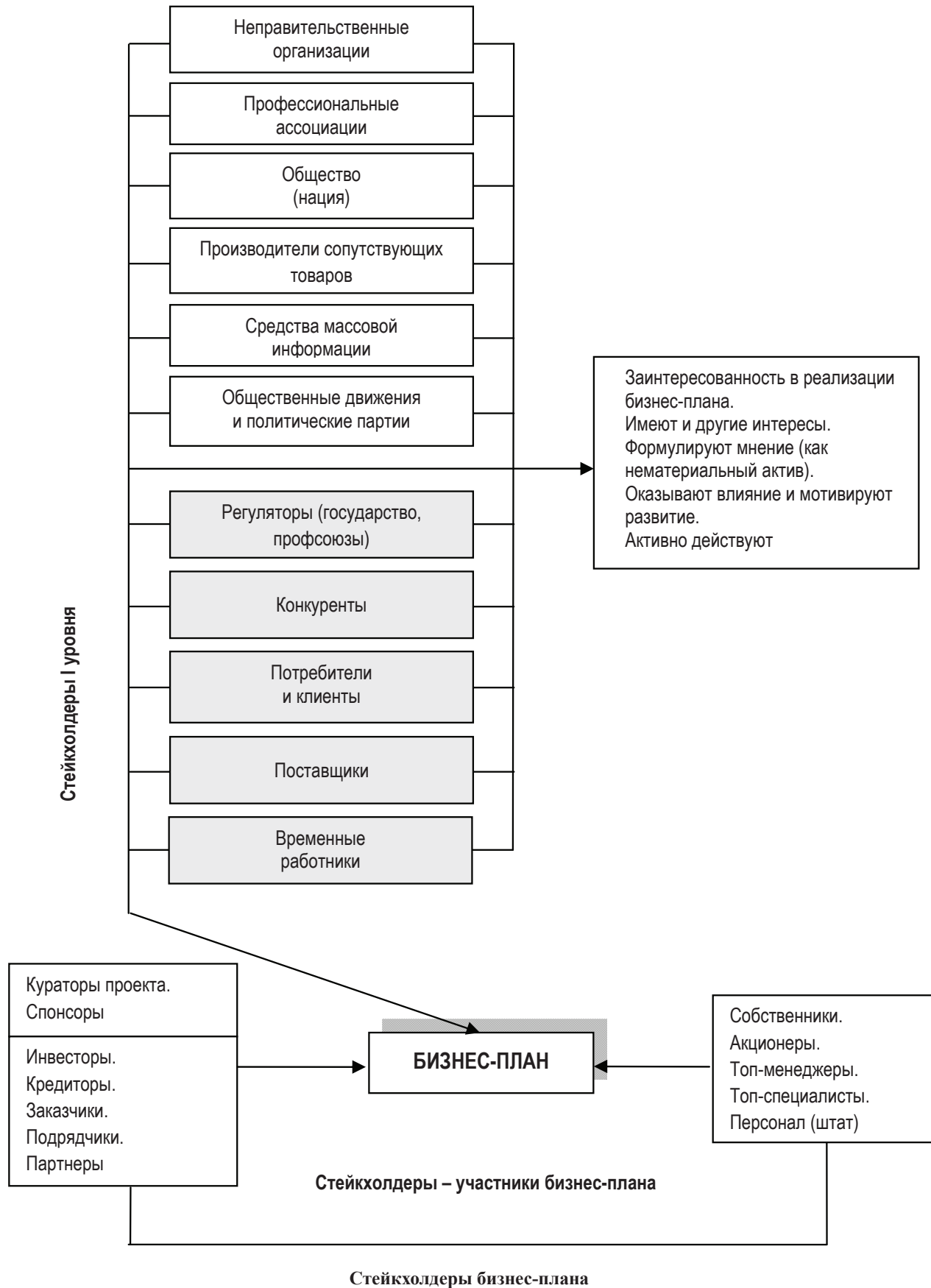


Таблица 1

**Ключевые некоммерческие аспекты бизнес-плана,
интересующие стейкхолдеров первого и второго уровней**

Раздел бизнес-плана	Некоммерческие интересы стейкхолдеров	Показатель
Резюме	Открытость, прозрачность бизнеса, законопослушание. Ответственность перед клиентами, потребителями, государством, партнерами, обществом. Противодействие коррупции и добросовестная деловая практика (конкуренция). Заинтересованность в развитии местного сообщества и благотворительность	Регулярные нефинансовые отчеты, связи с общественностью. Поддержка общественных инициатив по предупреждению коррупции (декларации и конвенции)
Характеристика предприятия	Миссия, история бизнеса, опыт реализации социальных инициатив. Участие в национальных и региональных социальных программах и проектах. Соблюдение природоохранного законодательства, наличие экологической политики, готовность к «зеленой экономике». Благотворительность и участие в жизни местного общества. Текучесть кадров и возможности карьерного роста, наличие династий	Количество программ. Число судебных исков. Количество рекламаций, жалоб. Наименование благотворительных программ. Доля госзаказа в объеме выпуска
Описание отрасли и продукта	Вклад в формирование регионального потребительского рынка. Участие в программах развития отраслевых технологий и продуктов. Инновационная и социальная направленность бизнес-деятельности. Качество и конкурентоспособность продукции, ее преимущества	Количество успешных инновационных продуктов. Количество наград, премий. Участие в конкурсах и выставках
Производственный план	Поддержка занятости на региональном рынке труда. Инновации (продуктовые, технологические, организационно-управленческие). Наличие госзаказа. Наличие системы входного и выходного контроля качества продукции. Общая эффективная производительность оборудования. Нормативная природоохранная деятельность и ресурсосбережение. Экологическая безопасность. Смягчение изменения климата и адаптация к нему. Сохранение исторических природных ландшафтов местности. Право работников на безопасные условия труда. Уровень озеленения и благоустройство территории, наличие зон отдыха. Соответствие санитарно-защитной зоны установленным требованиям	Число новых рабочих мест. Отношение чистого времени работы оборудования к календарному (простой). Текучесть кадров. Травматизм. Наличие экологического паспорта и сертификата. Доля аттестованных рабочих мест (соответствие стандартам). Программа сохранения рабочих мест в условиях кризиса
Организационный план	Формулирование миссии. Наличие центра ответственности за социальное партнерство. Участие в делах местного сообщества (развитие инфраструктуры города). Порядок делегирования полномочий и распределения ответственности. Защита трудовых интересов работников, оплата труда, условия и охрана труда, аттестация рабочих мест, травматизм и профзаболевание, охрана здоровья. Условия коллективного договора, социальная политика партнерство. Уважение прав собственности и добросовестная практика взаимодействия с партнерами, развитие системы обратной связи, договорная дисциплина. Отношения руководства к необходимости поддержания адекватного внутреннего контроля и организационной культуры	Наличие специалиста, отвечающего за взаимодействие со стейкхолдерами. Наличие специального документа, в котором закрепляется стейкхолдерская стратегия организации и готовность к нефинансовой отчетности. Наличие критериев выбора ключевых стейкхолдеров и направлений социальных инвестиций. Организация профессиональных конкурсов, конференций, выставок

Раздел бизнес-плана	Некоммерческие интересы стейкхолдеров	Показатель
План маркетинга	Формы организации связи с общественностью и СМИ. Организация социологических исследований на постоянной основе. Способность инициировать деятельность в области социального маркетинга. Приемлемые цены, соответствие цены и качества продукта (услуги). Учет потребностей многодетных семей, пенсионеров, инвалидов и других социально защищенных групп в формировании ассортиментной политики. Гибкая ценовая политика и послепродажное обслуживание	Развитие связи с общественностью. Социальная реклама. Доля продукции, реализуемой по льготным ценам и со скидками. Доля прибыли, направляемой на дополнительное медицинское и социальное страхование работников
Финансовый план	Уровень выплаты дивидендов. Полнота и своевременность погашения задолженности. Обоснованность цены на продукт, услугу, работу. Налоговая нагрузка и налоговая защита проекта. Норма прибыльности и норма доходности. Целевое использование амортизационных отчислений (реинвестиции в ремонт, обновление и воспроизводство объектов основных средств)	Объем социальных инвестиций в расчете на одного работника. Доля чистой прибыли, направляемой на социальные инициативы и благотворительность. Сумма выплаченных налогов и иных обязательных платежей
Оценка рисков	Идентификация рисков бизнес-деятельности и способы их минимизации. Страхование ответственности перед партнерами, гражданами и обществом. Дополнительное медицинское и социальное страхование работников (пенсионеров)	Наличие договоров страхования. Доля прибыли, направляемой в резервный и страховой фонды

продукта и перенос социальных расходов на потребителя. По мнению автора, социальное партнерство есть осмысленный отказ от части прибыли в пользу решения общественных задач, а управление риском уменьшения финансового результата является тщательно планируемым процессом, органически вплетенным в общую стратегию деятельности.

Сформулируем гипотезу: *намечаемая рентабельная деятельность в границах бизнес-плана, предусматривающего социальные инициативы, неизбежно сопровождается уменьшением прибыли на начальном этапе его реализации или даже в течение всего периода. Потери прибыли должны находиться в контролируемых пределах, определяемых взаимозависимыми производственными факторами – уровнем загрузки мощности и динамикой критического объема производства.*

Добровольные некоммерческие мероприятия, включаемые в бизнес-план и финансируемые за счет частных средств, определим как *социальные инициативы*. Будем исходить из того, что социальные инициативы могут приводить либо к увеличению производственных затрат (например, повышение комфортности рабочих мест, внедрение системы оборотного водоснабжения, озеленение санитарно-защитной зоны), либо к уменьшению прибыли (бла-

готворительность, спонсорство, дополнительное страхование). При этом неоднозначно изменяются прямые и косвенные, постоянные и переменные (дегрессивные, пропорциональные, прогрессивные, регрессивные) издержки. В бизнес-плане требуется предусмотреть меры достижения проектной мощности при обеспечении ключевых принципов организации эффективного производства – непрерывности и гибкости.

Планируя новый вид бизнес-деятельности, предприятие не знает точной величины спроса, а имеет его интегральную прогнозную оценку, полученную экспертным путем. Поэтому в условиях колебания спроса возможны различные варианты загрузки мощности: $Q_{пр}$ – проектная мощность (100%); $Q_{план}$ – планируемый уровень; $Q_{факт}$ – фактический уровень в отсутствие социальных инициатив; $Q_{факт с.и}$ – фактический уровень при реализации социальных инвестиций; $Q_{кр}$ – критический объем производства при фактическом уровне в отсутствие социальных инвестиций; $Q_{кр с.и}$ – критический объем производства при фактическом уровне в условиях социальных инвестиций; Q_3 – уровень загрузки мощности, соответствующей точке закрытия предприятия.

В интервале от минимального Q_3 до максимального $Q_{пр}$ уровня загрузки могут формироваться

восемь ситуаций: катастрофическая, критическая, безусловной убыточности, высокого риска, повышенного риска, допустимого риска, безусловной прибыльности, упущенной прибыли (табл. 2).

Катастрофическая ситуация наблюдается, когда фактический уровень загрузки мощности ниже объема, соответствующего точке закрытия предприятия. Выручка покрывает частично или полностью только постоянные затраты. *Критическая* ситуация возникает, когда фактический уровень загрузки мощности уже превышает точку закрытия предприятия, но еще ниже критического объема производства. Выручка полностью покрывает постоянные затраты, если проект не обременен социальными инициативами, но еще не достаточна для покрытия переменных затрат. В обеих ситуациях потенциал для социальных инициатив отсутствует.

Состояние *безусловной убыточности* означает, что мощность достигает критического уровня, и выручка покрывает прямые постоянные и переменные затраты, но социальные инициативы убыточны. Собственных средств хватает только для погашения операционных затрат.

Ситуация высокого риска свидетельствует о том, что планируемые социальные инициативы приводят к росту критического объема производства от

$Q_{кр}$ до $Q_{кр с.и}$, а фактическая мощность находится между этими величинами. Выручка полностью не покрывает общих затрат в какой-либо их части. В худшем случае это могут быть совокупные косвенные постоянные и переменные затраты, связанные с социальными инициативами, а в лучшем случае – остаются непогашенными только аналогичные переменные косвенные затраты. Когда выпуск достигает критического уровня в условиях социальных инициатив $Q_{кр с.и}$, а выручка покрывает совокупные затраты, но не обеспечивает прибыли, тогда ситуация характеризуется как *повышенный риск*. Если мощность выше этого уровня, но еще не достигает 100%, имеем *наименее прибыльную* деятельность при расширении социальных инициатив. И только полная загрузка оборудования или превышение проектной мощности соответствует состоянию *безусловной прибыльности* деятельности и наименьших потерь прибыли.

Детализация затрат открывает возможность с высокой степенью надежности обозначить стратегические области финансового риска, зону терпимости прироста критического объема производства и соответственно уменьшения прибыли с учетом конкретных ресурсных ограничений. При этом целесообразно выделять не только прямые

Таблица 2

Оценка допустимых границ уменьшения прибыли предприятия при расширении социальных инициатив

Фактический уровень загрузки производственной мощности $Q_{факт}$	Покрытие операционных затрат								Выручка от реализации B	Прибыль	Оценка ситуации
	переменных				постоянных						
	косвенных		прямых		прямых		косвенных				
	$ОД_{с.и}$	$ОД$	$ОД_{с.и}$	$ОД$	$ОД$	$ОД_{с.и}$	$ОД$	$ОД_{с.и}$			
$0 < Q_{факт} < Q_з$					+				$B \leq Z_{пост}$	Отсутствует	Катастрофическая
$Q_з < Q_{факт} < Q_{кр}$				+	+				$B < Z_{общ}$	Отсутствует	Критическая
$Q_{факт} = Q_{кр}$		+		+	+				$B = Z_{общ}$	Отсутствует	Безусловной убыточности
$Q_{кр} < Q_{факт} < Q_{кр с.и}$		+		+	+	+			$B < Z_{общ с.и}$	Отсутствует	Высокого риска
		+		+	+	+	+				
		+	+	+	+	+	+	+			
$Q_{факт} = Q_{кр с.и}$	+	+	+	+	+	+	+	+	$B = Z_{общ с.и}$	Отсутствует	Повышенный риск
$Q_{кр с.и} < Q_{факт} < Q_{пр}$	+	+	+	+	+	+	+	+	$B > Z_{общ с.и}$	Достигается	Допустимая (наименьшая) прибыльность
$Q_{факт} = Q_{пр}$	+	+	+	+	+	+	+	+	$B = B_{max}$	Максимальная проектная	Безусловная прибыльность
$Q_{факт} > Q_{пр}$									$B > B_{max}$	Дополнительная	

Примечание. $ОД$ – операционная деятельность (профильная) в отсутствие социальных инициатив; $ОД_{с.и}$ – операционная деятельность в условиях социальных инициатив; Z – затраты; знак «+» означает полное покрытие затрат

и косвенные затраты, но в составе переменных издержек обозначать их виды по коэффициенту реагирования.

Формализуем процедуру оценки доступности социальной инициативы:

$$Q_{\min} \leq Q_i \leq Q_{\max},$$

где Q_{\min} , Q_{\max} – соответственно минимально и максимально возможные объемы производства в профильном цикле в рамках конкретной социальной инициативы i .

Лимитирующим фактором является критический объем производства. В условиях конкретной i -й социальной инициативы он может изменяться в некоторых допустимых пределах:

$$Q_{\text{кр min}} \leq Q_{\text{кр i}} \leq Q_{\text{кр max}}. \quad (1)$$

С учетом данных, представленных в табл. 1, выражение (2) принимает следующий вид:

$$Q_{\text{кр с.и}} \leq Q_{\text{факт i}} \leq Q_{\text{план i}}, \text{ при } Q_{\text{план i}} \rightarrow Q_{\text{пр}}. \quad (2)$$

Обозначим результат функции социальной инициативы, включенный в бизнес-план, $\Pi_i(Q_{\text{факт i}})$, тогда условие оптимальности будет иметь следующий вид

$$\Pi_i(Q_{\text{факт i}}) = \sum D_{ij} \rightarrow \max, \quad (3)$$

где D_{ij} – дополнительные материальные и нематериальные выгоды, оцененные в денежном выражении в расчете на конкретную социальную инициативу.

Экономический смысл граничных условий состоит в следующем:

- условие (1) обеспечивает рационализацию бюджета социальной инициативы через сдерживание роста лимитирующего фактора (критического объема) в пределах допустимых отклонений;
- условие (2) отражает требование полного соответствия фактической мощности проектному значению и характеру рыночного спроса. При благоприятной конъюнктуре должен наращиваться выпуск, например за счет повышения коэффициента сменности;
- условие (3) определяет необходимость максимизации интегрального показателя результативности конкретной социальной инициативы в плане роста нематериальных активов предприятия.

Выполнение этих условий будет способствовать достижению компромисса между финансовыми и нефинансовыми результатами бизнес-плана⁷. Это

⁷ Перцева Е. Устойчивое развитие компании и его отражение в корпоративной отчетности // Проблемы теории и практики управления. 2014. № 1. С. 71–77.

положение согласуется с подходом Е.Д. Вайсмана⁸ и Ю.М. Сулеймановой⁹, при котором уровень устойчивости рискованных коммерческих проектов оценивается с помощью индекса экономической устойчивости. Этот индекс рассчитывается как средневзвешенная величина совокупности значений ряда ключевых характеристик состояния внешней и внутренней среды предприятия. В работе А.В. Кузьмина и Г.И. Грековой¹⁰ предложено исчислять отношение процентного изменения совокупных социальных затрат к процентному изменению чистой прибыли с помощью *коэффициента устойчивости КСО*. На начальном этапе внедрения проекта или в случае незначительности доли социальных затрат он может быть существенно выше 1 или ниже 0.

Отмечая информативность критериев, следует указать на их невысокую надежность для осмысления причинно-следственных связей между производственными и непроизводственными результатами бизнес-плана. Пока, к сожалению, отсутствует доступное программное обеспечение, позволяющее выполнять факторный анализ, прогнозировать и сравнивать альтернативные варианты социального обременения инвестиционных проектов по критерию критического объема производства в координации уровнем загрузки мощности и динамикой затрат по видам (в первую очередь дегрессивных, регрессивных, прогрессивных).

Предлагается оценивать достаточность производственного потенциала бизнес-плана для социальной инициативы с помощью показателя – *коэффициента устойчивости социально ориентированного проекта $K_{\text{у.с.п}}$* . Он исчисляется как соотношение величин критического объема производства, достигнутого с учетом социальной инициативы $Q_{\text{кр с.и}}$ и в отсутствие таковых при достижении проектной мощности. Чем ближе к единице это соотношение, тем ниже риск снижения прибыльности (рентабельности) планируемой деятельности:

$$K_{\text{у.с.п}} = Q_{\text{кр с.и}} / Q_{\text{кр}} \rightarrow 1.$$

⁸ Вайсман Е.Д. Финансовая устойчивость как критерий конкурентоспособности предприятия // Финансы и кредит. 2009. № 45. С. 37–44.

⁹ Сулейманова Ю.М. Управление инновационными проектами на предприятии по критерию сохранения устойчивости // Научный вестник Уральской академии государственной службы. 2012. № 2. С. 224–230.

¹⁰ Кузьмин А.В., Грекова Г.И. Цивилизованный инструмент оценки корпоративной социальной ответственности // Креативная экономика. 2009. № 4. С. 70–74.

Прямая возможность поддержания планируемой рентабельности бизнес-проекта связана с максимально возможным уменьшением разности указанных величин

$$(Q_{кр\ с.и} - Q_{кр}) \rightarrow \min.$$

Отсюда можно сформулировать *правило фокусирования социальных инициатив*: наименьшие потери прибыли достигаются в том случае, когда организация социальной инициативы в интересах групп влияния позволяет прогнозировать и в дальнейшем оперативно поддерживать минимальный прирост критического объема.

Выполнение правила целесообразно осуществлять посредством комплексного мониторинга следующих ключевых параметров:

- сроки монтажно-пусковых операций;
- коэффициент освоения производства по годам реализации бизнес-плана;
- уровень загрузки мощности и объем реализации продукции;
- коэффициент реагирования затрат;
- динамика критического объема производства;
- доля критического объема производства в общем выпуске;
- объем производства, соответствующий точке закрытия предприятия;
- коэффициент сменности производства;
- соблюдение договорной дисциплины.

Рассмотрим условный пример. Строительная фирма реализует миссию корпоративной социальной ответственности и содействует устойчивому развитию городской среды. В отсутствие социальных инициатив ее деятельность характеризуется следующими ключевыми показателями: проектная мощность – 30 000 м² жилья в год; постоянные затраты – 62 млн руб.; удельные переменные затраты – 33 000 руб./м². Цена продукта – 36 000 руб./м². Чистая прибыль – 22.4 млн руб. Критический объем $Q_{кр} = (62\ 000\ 000 / 36\ 000 - 33\ 000) = 20\ 666,7$ м². Его доля в годовом выпуске составляет 68,9%.

Реализуя концепцию социального маркетинга, компания ориентируется на лучшие технологии и рассматривает две социальные инициативы: строительство «зеленых парковок» вместо традиционных и проведение ремонта построенных детских дошкольных учреждений как послепродажной услуги. Вторая инициатива может быть дополнена организацией конкурса детского рисунка под девизом «Город – это мой дом». При этом определяется, что фактический уровень загрузки мощности соответствует проектному, цена работ (услуг) не меняется и предприятие готово потерять до 10% расчетной прибыли (2,24 млн руб.), направив ее на реализацию социальных проектов. Расчеты по оценке приемлемости социальных инициатив приведены в табл. 3 и 4. Потери прибыли оценены по

Таблица 3

Оценка приемлемости социальной инициативы «Зеленые парковки» в ценах 2013 г.

Затраты	Вид затрат	Количество объектов		
		3	5	8
<i>Затраты, переносимые на себестоимость профильной продукции, руб.</i>				
Сырье и материалы	Прямые пропорциональные	300 000	500 000	800 000
Энергоресурсы и топливо		150 000	250 000	400 000
Транспортные перевозки	Прямые дегрессивные	150 000	200 000	280 000
Монтажные работы		400 000	600 000	720 000
Сдельная оплата труда	Прямые прогрессивные	160 000	280 000	420 000
Работы по озеленению		270 000	360 000	570 000
Амортизация	Прямые регрессивные	100 000	80 000	70 000
Общехозяйские	Косвенные постоянные		200 000	
Итого...	–	1 730 000	2 470 000	3 460 000
<i>Затраты, переносимые на прибыль (косвенные), руб.</i>				
Объекты благоустройства	Переменные пропорциональные	150 000	250 000	400 000
Информационное сопровождение	Постоянные		50 000	
Итого...	–	200 000	300 000	450 000
Всего...	–	1 930 000	2 770 000	3 910 000
Точка безубыточности, м ² :				
– без социальных инициатив	–	20 666,7	20 666,7	20 666,7
– с социальными инициативами	–	21 139,9	21 318,2	21 562,0
Коэффициент устойчивости социального проекта	–	1,0239	1,0315	1,0433
Потери прибыли, руб.	–	1 740 000	2 436 000	3 378 000

Таблица 4

Оценка приемлемости социальной инициативы «Послепродажный ремонт детских учреждений» в ценах 2013 г.

Затраты	Вид затрат	Вариант		
		Ремонт 3 объектов	Ремонт 5 объектов	Ремонт 3 объектов и организация конкурса детского рисунка
<i>Затраты, переносимые на себестоимость профильной продукции, руб.</i>				
Сырье и материалы	Прямые пропорциональные	600 000	800 000	600 000
Энергоресурсы		40 000	70 000	40 000
Транспортные перевозки	Прямые дегрессивные	200 000	28 000	200 000
Строительные работы		160 000	230 000	160 000
Монтажные работы	Прямые регрессивные	160 000	150 000	160 000
Амортизация		120 000	100 000	120 000
Логистические		30 000	22 000	30 000
Сдельная оплата труда	Прямые прогрессивные	270 000	3 500 000	270 000
Накладные	Постоянные		90 000	
Итого...	–	14000000	1840000	14000000
<i>Затраты, переносимые на прибыль (косвенные), руб.</i>				
Материалы для конкурса	Пропорциональные	–	–	200 000
Информационное сопровождение	Постоянные	–	–	100 000
Итого...	–	–	–	300 000
Всего...	–	14 000 000	1 840 000	1 700 000
Точка безубыточности, м ² :	–	–	–	–
– без социальных инициатив	–	20 666,7	20 666,7	20 666,7
– с социальными инициативами	–	21 002,6	21 106,8	21 002,6
Коэффициент устойчивости социального проекта	–	1,0163	1,0213	1,0163
Потери прибыли, руб.	–	1 120 000	1 470 000	1 420 000

двум составляющим: прямые (покрытие косвенных расходов) и сопряженные (вызванные ростом критического объема производства).

Показатели по первой инициативе («зеленые парковки») будут следующие:

- на 3 объекта: $33\,000 + (1\,730\,000 / 30\,000) = 33\,000 + 57,7 = 33\,057,7$ руб./м²;
 $Q_{кр3} = 62\,200\,000 / (36\,000 - 33\,057,7) = 21\,139,9$ м²;
- на 5 объектов: $33\,000 + (2\,470\,000 / 30\,000) = 33\,000 + 82,3 = 33\,082,3$ руб./м²;
 $Q_{кр5} = 62\,200\,000 / (36\,000 - 33\,082,3) = 21\,318,2$ м²;
- на 8 объектов: $33\,000 + (3\,460\,000 / 30\,000) = 33\,000 + 115,3 = 33\,115,3$ руб./м²;
 $Q_{кр8} = 62\,200\,000 / (36\,000 - 33\,115,3) = 21\,562,0$ м².

Практическая деятельность показывает, что монтажные, транспортные, логистические, материальные (вспомогательные материалы) затраты увеличиваются меньшими темпами, а иногда и уменьшаются (амортизационные отчисления) в

расчете на единицу продукции при расширении производства. Это приводит к непропорциональности бюджетов альтернативных проектов.

Совокупные потери прибыли из-за роста критического объема и затрат, покрываемых прибылью, практически удваиваются при увеличении числа парковок от 3 до 8 объектов (табл. 3). Однако из-за варьирования коэффициента реагирования затрат влияние роста критического объема производства на потери прибыли сказывается в гораздо меньшей степени. По уменьшению прибыли в границах терпимости находятся варианты социальной инициативы с тремя и пятью «зелеными парковками». Что касается второго набора социальных инициатив, то потери прибыли в каждом варианте находятся в границах терпимости (табл. 4).

Рассмотренный прием оценки достаточности потенциала конкретного бизнес-плана для проведения социальной инициативы обеспечивает прозрачность и управляемость финансовым риском.

Бизнес-план является стандартизированной формой передачи деловой информации для при-

влечения денежных средств, расширения сотрудничества, объединения усилий трудового коллектива, получения государственной поддержки и формирования положительного имиджа предприятия. Бизнес-идеи, в которых уделено достаточное внимание нуждам местного сообщества, оценены открывающиеся для него перспективы, четко обозначены социальные инициативы и объемы направляемой на их осуществление прибыли, становятся востребованным компонентом национальных производственно-хозяйственных систем.

Список литературы

1. *Благов Ю.Е., Иванова Е.А.* Корпоративная социальная ответственность в России: уроки национального доклада о социальных инвестициях // Российский журнал менеджмента. 2009. Т. 7. № 1. С. 3–24.
2. *Благов Ю.Е., Савченко А.А.* Анализ практики лидеров корпоративной благотворительности в России в 2007–2009 гг. // Российский журнал менеджмента. 2011. Т. 9. № 2. С. 27–48.
3. *Бурк Л., Логздон Дж.М.* Как окупается корпоративная социальная ответственность // Российский журнал менеджмента. 2010. Т. 8. № 4. С. 57–68.
4. *Быкова Г.Н., Соколова Е.А.* Выбор оптимальной формы организации бизнеса с поставщиком комплектующих изделий на основе концепции маркетинга взаимодействия // Маркетинг в России и за рубежом. 2006. № 5. С. 21–29.
5. *Вайсман Е.Д.* Финансовая устойчивость как критерий конкурентоспособности предприятия // Финансы и кредит. 2009. № 45. С. 37–44.
6. *Долгин А.Б.* Как нам стать договоропригодными, или Практическое руководство по коллективным действиям. М.: ОГИ, 2013. 192 с.
7. *Ивашковская И.В.* Финансовые измерения корпоративных стратегий. Стейкхолдерский подход. М.: ИНФРА-М, 2013. 320 с.
8. *Кларин А.В.* Интересы акционерного общества – это баланс интересов основных стейкхолдеров // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. 2011. № 2. С. 19–21.
9. *Крупина Н.Н., Загайный В.В.* Управление природоохранной деятельностью предприятия с позиций процессного подхода // Менеджмент в России и за рубежом. 2011. № 3. С. 65–72.
10. *Кузьмин А.В., Грекова Г.И.* Цивилизованный инструмент оценки корпоративной социальной ответственности // Креативная экономика. 2009. № 4. С. 70–74.
11. *Лимитовский М.А.* Инвестиционные проекты и реальные опционы на развивающихся рынках. М.: Дело, 2004. 176 с.
12. *Перцева Е.* Устойчивое развитие компании и его отражение в корпоративной отчетности // Проблемы теории и практики управления. 2014. № 1. С. 71–77.
13. *Плещенко В.И.* Работа с поставщиками: организационно-методические аспекты // Проблемы теории и практики управления. 2011. № 6. С. 86–94.
14. *Плещенко В.И.* Реализация потенциала социальных структур и получение дополнительных конкурентных преимуществ (на примере проведения конференций поставщиков) // Современная конкуренция. 2013. № 2. С. 55–68.
15. *Ребязина В.А., Смирнова М.М., Куш С.П.* Портфельный и эволюционный подходы к построению взаимоотношений российских компаний с партнерами // Российский журнал менеджмента. 2013. № 11. С. 31–52.
16. *Смирнова М.М.* Управление взаимоотношениями на промышленных рынках как источник конкурентных преимуществ компании // Российский журнал менеджмента. 2006. Т. 4. № 3. С. 27–54.
17. *Сулейманова Ю.М.* Управление инновационными проектами на предприятии по критерию сохранения устойчивости // Научный вестник Уральской академии государственной службы. 2012. № 2. С. 224–230.
18. *Тульчинский Г.Л.* Корпоративные социальные инвестиции и социальное партнерство: технологии и оценка эффективности: учеб. пособие. СПб: НИУ ВШЭ, 2012. 236 с.
19. *Уразова Н.* Выбор и оценка поставщика // Электро-Info. 2009. № 1. С. 43–44.
20. *McGuire J., Sundgren A., Schneeweis T.* Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance // Academy of Management Journal. 1988. № 31. P. 854–872.

THE STAKEHOLDER APPROACH IN BUSINESS PLANNING

Nadezhda N. KRUPINA

Abstract

Subject The article deals with the issues of improving the business plan content in the context of increased requirements to reflecting social interests and socially significant results of business activities.

Objectives The objectives of the study are to define general noncommercial interests of special interest groups (stakeholders), to identify the corresponding aspects in the main sections of a business plan, and to clarify the conditions to form permissible limits of reducing the estimated profit in the event of expanding the social initiatives of a business project.

Methods The study uses systems analysis, statistical and logical methods, and techniques for economic and expert evaluation.

Results I present the reasons for the need to reflect stakeholders' interests in the business plan from the viewpoint of risk management, greater access to investment, and pragmatism. I identify stakeholder groups of the business plan and their key non-financial interests broken down by the business plan sections, describe the essence of the explored hypotheses, and consider some case studies.

Conclusions The study describes the stakeholder concept as applied to business planning, as a popular and relevant analytical tool of modern management, shows the possibility to increase the interest of entrepreneurs in expanding social initiatives, according to current challenges and global trends.

Keywords: business plan, stakeholders, noncommercial interests, capacity utilization, level, load power, critical, output, production volume, proportional, progressive, degressive, regressive, declining balance, costs, risk, profit, reduction, boundary conditions, stability coefficient

References

1. Blagov Yu.E., Ivanova E.A. Korporativnaya sotsial'naya otvetstvennost' v Rossii: uroki natsional'nogo doklada o sotsial'nykh investitsiyakh [Corporate social responsibility in Russia: lessons from the national report on social investment]. *Ros-*

siiskii zhurnal menedzhmenta = Russian Management Journal, 2009, vol. 7, no. 1, pp. 3–24.

2. Blagov Yu.E., Savchenko A.A. Analiz praktiki liderov korporativnoi blagotvoritel'nosti v Rossii v 2007–2009 gg [An analysis of the practice of corporate charity leaders in Russia in 2007–2009]. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta = Russian Management Journal*, 2011, vol. 9, no. 2, pp. 27–48.

3. Burke L., Logsdon J.M. Kak okupaetsya korporativnaya sotsial'naya otvetstvennost' [How Corporate Responsibility Pays Off]. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta = Russian Management Journal*, 2010, vol. 8, no. 4, pp. 57–68.

4. Bykova G.N., Sokolova E.A. Vybór optimal'noi formy organizatsii biznesa s postavshchikom komplektuyushchikh izdelii na osnove kontseptsii marketinga vzaimodeistviya [Choosing the most appropriate form of doing business with a component parts supplier based on the relationship marketing concept]. *Marketing v Rossii i za rubezhom = Marketing in Russia and Abroad*, 2006, no. 5, pp. 21–29.

5. Vaisman E.D. Finansovaya ustoichivost' kak kriterii konkurentosposobnosti predpriyatiya [Financial sustainability as a criterion of enterprise competitiveness]. *Finansy i kredit = Finance and Credit*, 2009, no. 45, pp. 37–44.

6. Dolgin A.B. *Kak nam stat' dogovoroprigochnymi, ili Prakticheskoe rukovodstvo po kollektivnym deistviyam* [How to become qualified for being a party to a contract, or A Practical Guide on collective actions]. Moscow, OGI Publ., 2013, 192 p.

7. Ivashkovskaya I.V. *Finansovye izmereniya korporativnykh strategii. Steikkholderskii podkhod* [Financial measurement of corporate strategies. A stakeholder approach]. Moscow, INFRA-M Publ., 2013, 320 p.

8. Klarin A.V. Interesy aktsionernogo obshchestva – eto balans interesov osnovnykh steikkholderov [The interests of a joint-stock company is a balance between the interests of major stakeholders]. *Aktsionernoe obshchestvo: voprosy korporativnogo upravleniya = Joint-Stock Company: Corporate Governance Issues*, 2011, no. 2, pp. 19–21.

9. Krupina N.N., Zagainyi V.V. Upravlenie prirodokhrannoi deyatel'nost'yu predpriyatiya s pozitsii protsessnogo podkhoda [Environmental management of an enterprise from a process approach perspective]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom = Management in Russia and Abroad*, 2011, no. 3, pp. 65–72.

10. Kuz'min A.V., Grekova G.I. Tsvilizovanniy instrument otsenki korporativnoi sotsial'noi otvetstvennosti [A civilized tool for corporate social responsibility assessment]. *Kreativnaya ekonomika = Journal of Creative Economy*, 2009, no. 4, pp. 70–74.

11. Limitovskii M.A. *Investitsionnye proekty i real'nye optsiyony na razvivayushchikhsya rynkakh* [Investment projects and real options in emerging markets]. Moscow, Delo Publ., 2004, 176 p.

12. Pertseva E. Ustoichivoe razvitie kompanii i ego otrazhenie v korporativnoi otchetnosti [Sustainable development of a company and its reflection in corporate reporting]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya = Problems of Theory and Practice of Management*, 2014, no. 1, pp. 71–77.

13. Pleshchenko V.I. Rabota s postavshchikami: organizatsionno-metodicheskie aspekty [Dealing with suppliers: organizational and methodological aspects]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya = Problems of Theory and Practice of Management*, 2011, no. 6, pp. 86–94.

14. Pleshchenko V.I. Realizatsiya potentsiala sotsial'nykh struktur i poluchenie dopolnitel'nykh konkurentnykh preimushchestv (na primere provedeniya konferentsii postavshchikov) [Unlocking the potential of social structures and getting more competitive advantages (the case study on holding supplier conferences)]. *Sovremennaya konkurentsya = Journal of Modern Competition*, 2013, no. 2, pp. 55–68.

15. Rebyazina V.A., Smirnova M.M., Kushch S.P. Portfel'nyi i evolyutsionnyi podkhody k postroeniyu vzaimootnoshenii rossiiskikh kompanii s partnerami

[Portfolio and evolutionary approaches to Russian companies building relationships with their partners]. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta = Russian Management Journal*, 2013, no. 11, pp. 31–52.

16. Smirnova M.M. Upravlenie vzaimootnosheniyami na promyshlennykh rynkakh kak istochnik konkurentnykh preimushchestv kompanii [Relationship management in industrial markets as a source of competitive advantages of a company]. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta = Russian Management Journal*, 2006, vol. 4, no. 3, pp. 27–54.

17. Suleimanova Yu.M. Upravlenie innovatsionnyimi proektami na predpriyatii po kriteriyu sokhraneniya ustoichivosti [Managing innovation projects at the enterprise under the retention of sustainability criterion]. *Nauchnyi vestnik Ural'skoi akademii gosudarstvennoi sluzhby = Scientific Journal of Ural Academy of Public Service*, 2012, no. 2, pp. 224–230.

18. Tul'chinskii G.L. *Korporativnye sotsial'nye investitsii i sotsial'noe partnerstvo: tekhnologii i otsenka effektivnosti* [Corporate social investments and social partnership: technology and performance evaluation]. St. Petersburg, NRU HSE Publ., 2012, 236 p.

19. Urazova N. Vybor i otsenka postavshchika [Selection and evaluation of a vendor]. *Elektro-Info = Electro-Info*, 2009, no. 1, pp. 43–44.

20. McGuire J., Sundgren A., Schneeweis T. Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 1988, no. 31, pp. 854–872.

Nadezhda N. KRUPINA

Institute of Service, Tourism and Design, Branch of North Caucasian Federal University, Pyatigorsk, Russian Federation
krupina_n17@mail.ru