

## БИЗНЕС-АНАЛИЗ ПАРАМЕТРОВ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ ОРГАНИЗАЦИЙ АПК

Роман Викторович Нуждин<sup>1</sup>  
Анна Николаевна Полозова<sup>2</sup>  
Лариса Викторовна Брянцева<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Воронежский государственный университет инженерных технологий

<sup>2</sup>Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I

Действенным процессом менеджмента является бизнес-анализ, обеспечивающий поддержку принятия проактивных решений на основе оценки ключевых элементов развития экономической деятельности перерабатывающих организаций АПК: целевые интересы, бизнес-среда, бизнес-процессы, бизнес-отношения со стейкхолдерами. Проведение бизнес-анализа системным и дедуктивным методами предусматривает формирование модели управления развитием организации на основе методологии процессного подхода. Каждый ключевой элемент описан аналитическими инструментами-параметрами. В качестве параметров целевых интересов рассмотрены: уровень ожиданий организации и ее стейкхолдеров, факторы и условия бизнес-среды, уровень структурирования бизнес-процессов, характер и степень воздействия на результаты субъект-объектных отношений со стейкхолдерами. Выполнен бизнес-анализ параметров и особенностей среды перерабатывающих организаций свеклосахарного производства Воронежской области. Выявлены основные негативные и позитивные факторы, оказывающие влияние на процессы организационного развития. К специфическим особенностям свеклосахарного производства отнесены: полипродуктовый характер производства, сезонность, наличие крупной компании собственников и управляющей компании, формирование собственных сырьевых баз. В ходе бизнес-анализа была установлена прямая зависимость показателей дигестии сахарной свеклы и выхода белого сахара на сахарных заводах. В среднем положительные индикаторы динамики их роста составили за последние 4 года соответственно 1,21 и 1,27 раза. Применение знаний о выявленных в ходе бизнес-анализа взаимосвязях и взаимозависимостях параметров, показателей и индикаторов дало возможность назвать качественные характеристики атрибутивных параметров – факторов сопряженной среды и бизнес-отношений с сопряженными стейкхолдерами, доминантными для принятия преобразующих управленческих решений по мобилизации возможностей развития экономической деятельности перерабатывающих организаций АПК.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: экономическая деятельность, бизнес-анализ, перерабатывающие организации АПК, параметры, бизнес-процессы, бизнес-отношения, стейкхолдеры.

## BUSINESS ANALYSIS OF THE PARAMETERS OF DEVELOPMENT OF ECONOMIC ACTIVITIES OF PROCESSING ENTERPRISES IN THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX

Roman V. Nuzhdin<sup>1</sup>  
Anna N. Polozova<sup>2</sup>  
Larisa V. Bryantseva<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Voronezh State University of Engineering Technologies

<sup>2</sup>Voronezh State Agrarian University named after Emperor Peter the Great

An effective management process is business analysis that supports the adoption of proactive decisions based on the evaluation of key elements of the development of economic activities of processing enterprises in the Agro-Industrial Complex (AIC). These key elements include the target interests, business environment, business processes, and business relations with stakeholders. Performing the business analysis according to the systemic and deductive methods involves the creation of a model for managing the development of an enterprise based on the process approach methodology. Each key element is then described by analytical parameter tools. The following examples were considered as parameters of the target interests: the level of expectations of the enterprise and its stakeholders; the factors and conditions of the business environment; the level of structuring of business processes; and the nature and degree of impact on the results of subject-object relations with stakeholders. The authors have performed a business analysis of parameters and features of the environment of processing enterprises of the sugar beet production industry in Voronezh Oblast. This analysis identified the main negative and positive factors that influenced the processes of organizational development. Specific features of sugar beet production include the following: the polyproduct nature of production, seasonality, the presence of a large set of owners and a managing company, and the formation of internal raw material bases. In the course of business analysis the authors have established a direct correlation between the sugar beet digestion indices and white sugar yield at sugar refineries. On average the positive indicators of the dynamics of their growth over the

past 4 years were 1.21 and 1.27 times, respectively. The application of knowledge about the interrelationships and interdependencies between the parameters, values and indicators identified during the business analysis allowed naming the qualitative characteristics of attributive parameters. These were the factors of the associated environment and business relations with the associated stakeholders that are dominant for making the reformative management decisions aimed at mobilizing the opportunities for the development of economic activities of processing enterprises in the AIC.

KEY WORDS: economic activities, business analysis, processing enterprises of the AIC, parameters, business processes, business relations, stakeholders.

Среди как ставших уже традиционными, так и недавно появившимися направлениями экономического анализа особое место отводится бизнес-анализу [1, 2, 7, 12, 13], под которым нами понимается познание бизнес-процессов посредством определения соответствующих параметров, показателей и индикаторов, необходимых для выявления возможностей развития экономической деятельности организаций.

Основой бизнес-анализа целесообразно считать системный и индуктивный методы, которые реализуются посредством специальных инструментов, предусматривающих, в том числе, формирование бизнес-модели экономической деятельности организации [1, 3, 5, 6, 8, 10]. Логический синтез названных методов дает основание осуществлять анализ и оценку ее ключевых элементов на основе методологии процессного подхода, устраняющего недостатки функционального менеджмента.

Дадим краткую характеристику параметров ключевых элементов: целевых интересов; бизнес-среды; бизнес-процессов; бизнес-отношений со стейкхолдерами.

1. Целевые интересы характеризуют уровень ожиданий организации и ее стейкхолдеров, являясь генеральным ориентиром содержания и инструментов бизнес-анализа, поскольку определяют целевую ориентацию бизнес-модели на внешнюю, сопряженную и внутреннюю среду перерабатывающих организаций АПК.

2. Экономическая деятельность организаций свеклосахарного производства и направления развития их экономической деятельности постоянно трансформируются в большинстве случаев под разнонаправленным влиянием многообразных факторов внешней, внутренней и сопряженной бизнес-среды. Наличие такой экономико-социальной противоречивости является источником формирования новых условий и возможностей развития экономической деятельности. Воспринимая факторы как источник изменений условий бизнес-среды, целесообразным видится рассматривать происходящие изменения внешней, внутренней и сопряженной среды на основе процессного подхода [9]. Накопительное и синергетическое проявление позитивного и/или негативного воздействия факторов приводит к изменению условий бизнес-среды и, как следствие, к неизбежным организационным преобразованиям во внутренней и сопряженной среде перерабатывающих организаций АПК, которые впоследствии определенным образом способствуют изменениям во внешней среде. При этом развитие экономической деятельности возможно и в специфическом «поле» бизнеса – сопряженной среде, которая формируется на пересечении внешней и внутренней бизнес-среды. Сопряженная среда представляет собой бизнес-среду организации, для которой характерно воздействие множества разнополярных факторов и неопределенность вектора их изменения. Факторы в данном контексте являются причиной тех или иных явлений/изменений, которые аккумулируются и создают определенные условия для развития экономической деятельности перерабатывающих организаций.

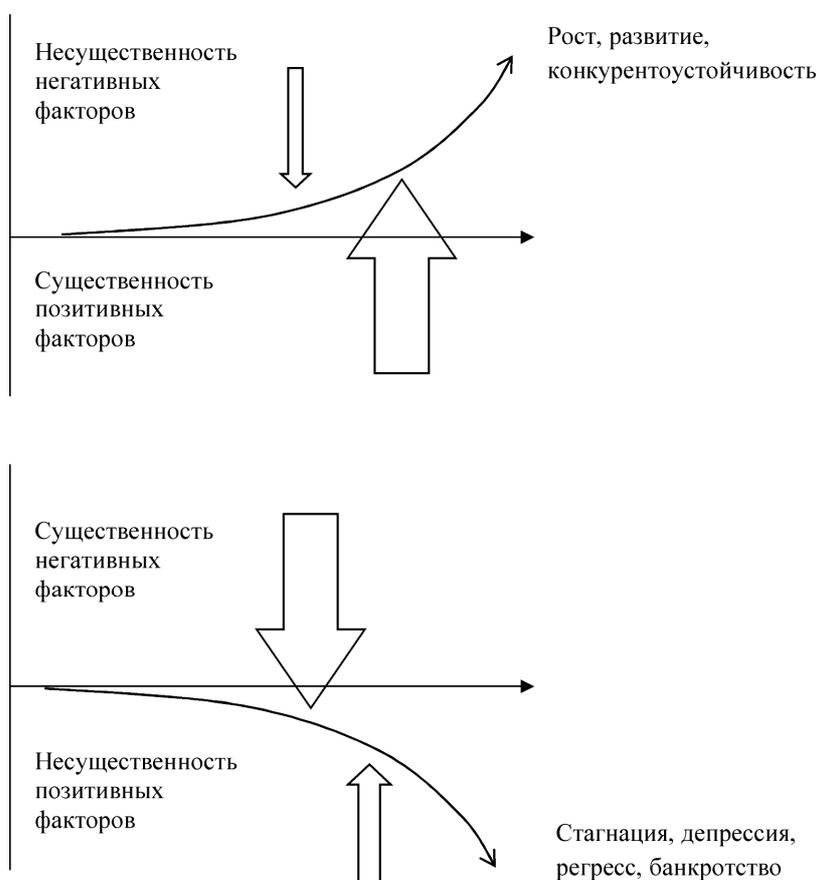
В данном контексте для бизнес-анализа важнейшее значение имеют процессы познания факторов: анализа и последующей оценки уровня и направлений воздействия на условия среды и возможностей использования соответствующих инструментов для выработки адекватных управленческих решений.

Разделяя общепринятую позицию о невозможности эффективного прямого воздействия на факторы внешней среды, а также учитывая специфику свеклосахарного производства, мы классифицировали ключевые факторы, определяющие условия, в которых развиваются сахарные заводы (табл. 1).

В зависимости от качества влияния факторов на развитие экономической деятельности организации традиционно анализируют в их числе позитивные и негативные. Критическая масса тех или иных факторов определяет условия, в которых перерабатывающие организации АПК достигают поставленных целей, развиваются или регрессируют и становятся банкротами (рис. 1).

**Таблица 1. Основные факторы, определяющие условия развития экономической деятельности организаций свеклосахарного производства**

Среда	Факторы	Характеристика
Внешняя	Геополитические	Определяют политическое устройство страны и основные направления ее развития - обеспечение национальной безопасности, в том числе продовольственной
	Макроэкономические	Определяют глобальные условия реализации экономического потенциала организации
	Рыночные	Определяют конъюнктуру рынка, в том числе систему сырьевого обеспечения
	Социальные	Определяют отношение общества к деятельности организации, производимой ею продукции
	Природно-климатические	Определяют условия реализации биологического потенциала сельскохозяйственных культур
Сопряженная бизнес-среда	Система бизнес-отношений	Определяет условия взаимодействия организации со стейкхолдерами
Внутренняя	Технико-технологические	Определяют уровень технической оснащенности организации
	Кадровые (человеческие) ресурсы	Определяют профессиональный уровень кадров организации
	Организационно-управленческие	Определяют организационную структуру, специфику бизнес-процессов, инструменты менеджмента организации



**Рис. 1. Состояния развития экономической деятельности перерабатывающих организаций АПК по критерию «соотношение позитивных и негативных факторов среды»**

## ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

Используя приведенную в таблице 1 классификацию, авторы систематизировали ключевые факторы среды, оказывающие негативное воздействие на развитие организаций свеклосахарного производства (табл. 2).

**Таблица 2. Ключевые факторы и условия среды, препятствующие развитию экономической деятельности организаций сахарного производства**

Среда	Факторы	Условия
1	2	3
Внешняя	Геополитические	Антироссийские санкции со стороны иностранных государств, ограничивающие возможности внедрения и использования уже апробированных передовых зарубежных техники и технологий. В условиях санкций могут возникнуть ограничения поставок семенного материала и необходимых компонентов для обеспечения имеющихся мощностей, что может способствовать определенным проблемам в отечественном производстве
		Низкий экспортный потенциал отечественного свеклосахарного производства, связанный с географическим расположением РФ и невозможностью конкурировать с сырцовым сахаром; в большинстве случаев экспорт сырцового сахара нецелесообразен по причине высокого уровня логистических издержек
	Макроэкономические	Низкий курс национальной валюты на фоне значительного внутреннего потребления сахара-песка: существенная масса затрат на импортный семенной материал, пестициды, технику и технологии, повышающие себестоимость конечной продукции
		Перепроизводство сахара в мире: накопленный запас сахара покрывает 5-летнюю потребность населения в сахаре
		Масштабная экспансия зарубежных производителей на каждом этапе производственного бизнес-цикла: селекция, семеноводство, свекловодство, производство сахара
		Реальный уровень инфляции, значительно превышающий официальный, что с учетом сезонного производства негативно влияет на платежеспособность организаций
	Рыночные	Ограниченный потребительский спрос, обусловленный низкими темпами роста доходов населения
		Неэффективная система поддержки отечественных производителей со стороны государства
		Высокий уровень корреляции уровня цен на сахар и курса национальной валюты
		Существование излишка сахара в мире, сочетаемое с низкими ценами и неравномерным спросом
		Тотальное применение семян импортной селекции: угроза утраты отечественной селекции и семеноводства; полная зависимость от импортных поставщиков
		Нарушение агротехнологий: несоблюдение севооборота, недостаточное и несвоевременное внесение минеральных удобрений
		Недостаточное применение современных ресурсосберегающих технологий и использование отечественного семенного материала, районированного и адаптированного к условиям конкретных регионов страны
		Неэффективная система страхования урожая: высокий риск потери урожая при неблагоприятных погодных условиях
	Социальные	Устойчивый тренд на сокращение потребления сахара: увеличение потребления сахарозаменителей
		Рост числа больных сахарным диабетом
		Низкий престиж агроинженерного образования: молодежь не мотивирована выстраивать долгосрочную карьеру в сельской местности
	Природно-климатические	Снижение естественного уровня качества посевных площадей за счет несоблюдения регламентов и технологии возделывания сельскохозяйственных культур
		Непредсказуемое влияние погодных условий на урожайность свеклы и ее качественные характеристики, на длительность сезона
		Сезонный характер производства, негативно влияющий на равномерность финансовых потоков и занятость персонала организаций

1	2	3
Сопряженная	Система бизнес-отношений	Дисбаланс целевых интересов производителей и переработчиков свекловичного сырья
		Неоптимальная система договорных отношений и расчетов между производителями и переработчиками свекловичного сырья
		Нарушение научного и кадрового обеспечения на каждом этапе производственного бизнес-цикла: отечественные НИИ не оказывают существенного влияния на развитие свеклосахарного производства
		Отказ отечественных производителей и переработчиков сахарной свеклы от использования периферийных свеклопунктов; использование схемы работы «с колес»
		Нарушенная система полевого кагатирования; ликвидация периферийных свеклопунктов
		Нарушение структуры сырьевых баз: увеличение среднего расстояния транспортировки свекловичного сырья, рост транспортных расходов
Внутренняя	Технико-технологические	Сокращение производственных мощностей из-за выведения мощностей на реконструкцию
		Применение устаревших технологий (диффузионно-выпарной, известняково-углекислотной)
		Нарушение научно обоснованных сроков начала и окончания производственного сезона из-за нехватки перерабатывающих мощностей, в том числе свеклопунктов
		Рассогласованная работа сырьевых и центральных заводских лабораторий: возникают расхождения между полученными результатами
		Применение морально устаревшего лабораторного оборудования: анализ загрязненности – РЮПРО, анализ сахаристости –УЛС-1
		Использование устаревших энерготехнологических комплексов, обусловленное высокой стоимостью модернизации энергетического хозяйства
	Кадровые (человеческие) ресурсы	Старение инженерного состава сахарных заводов
		Высокий класс профессионального риска: одно из наиболее травмоопасных видов пищевых производств
		Функциональный тип менеджмента
	Организационно-управленческие	Традиционная модель взаимодействия персонала и работодателя не стимулирует последнего на улучшение условий труда, что обусловлено высокой стоимостью организационно-технических мероприятий по формированию современных рабочих мест
		Ограниченное использование информационных систем из-за отсутствия математического описания объектов и основных процессов

Бизнес-анализ и последующая оценка ключевых позитивных факторов среды позволили выделить в особую группу факторы сопряженной среды, определяющие характер и содержание бизнес-отношений перерабатывающих организаций с производителями свекловичного сырья и семян сахарной свеклы и прямо влияющие на показатели результативности их экономической деятельности.

Графический материал, представленный на рисунках 2 и 3, наглядно демонстрирует существенный рост прибыли от продаж за исследуемый период (в 2 раза), даже при незначительной положительной динамике качественных характеристик свекловичного сырья, а также прямо пропорциональную зависимость относительных показателей результативности. Однако уровень техники и технологии в условиях сложившейся конъюнктуры рынка позволяет сахарным заводам Воронежской области развиваться и обеспечивать достаточно высокий уровень доходности при сахаристости сахарной свеклы по приемке не менее 18%.

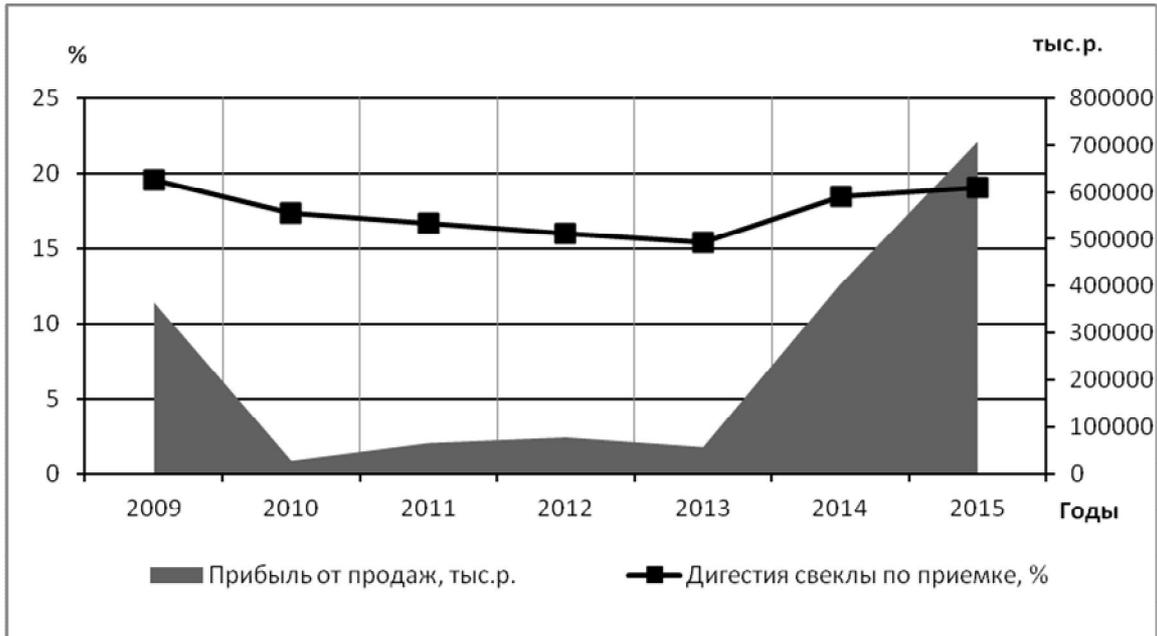


Рис. 2. Сравнительная характеристика прибыли от продаж и дигестии сахарной свеклы по группе сахаропроизводящих организаций Воронежской области (2009-2015 гг.)

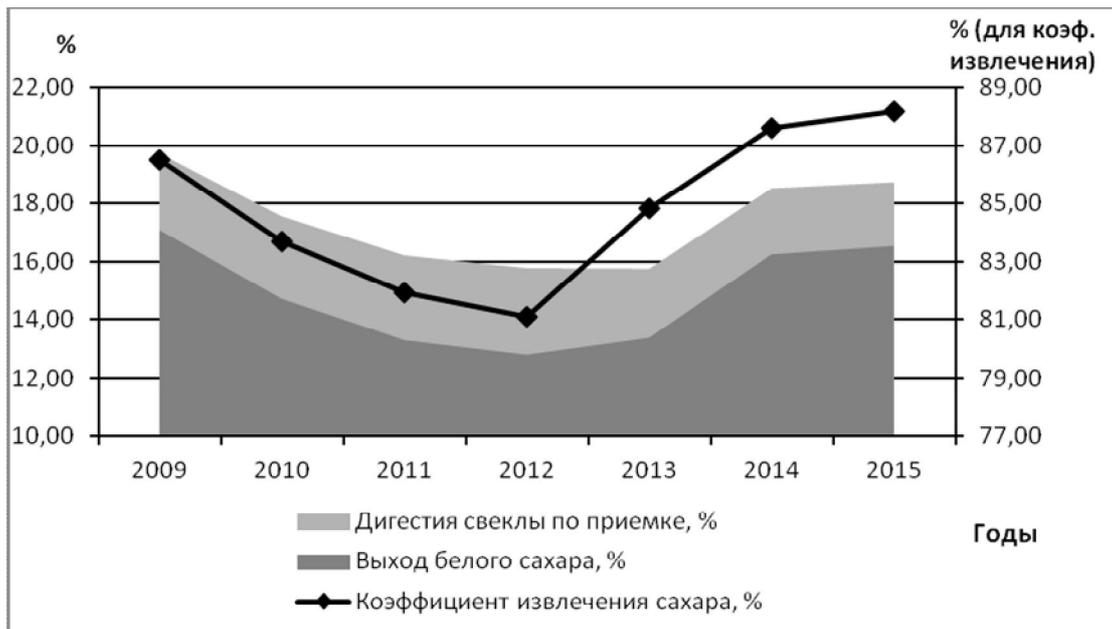


Рис. 3. Сравнительная характеристика дигестии свеклы по приемке, выхода белого сахара, коэффициента извлечения сахара в среднем по группе сахаропроизводящих организаций Воронежской области (2009-2015 гг.) [9]

3. При формировании инструментов бизнес-анализа должен быть учтен различный уровень структурирования (детализации), бизнес-процессов, реализация которых, безусловно, направлена на обеспечение сбалансированности результатов и целевых интересов. Структура и содержание бизнес-процессов зависят от внутреннего экономического потенциала и внешних возможностей организации.

Для перерабатывающих организаций свеклосахарного производства характерны следующие специфические черты, оказывающие непосредственное и разнонаправленное влияние на содержание бизнес-процессов:

- полипродуктовый характер производства, который проявляется, в том числе в переработке сырья сельскохозяйственного происхождения (более 70% всех производственных издержек приходится на стоимость сахарной свеклы), дающего возможность производить на сахарных заводах множество видов основной и побочной продукции, а также отходов, имеющих потребительскую ценность;

- сезонный характер переработки свекловичного сырья; как следствие, перенастройка оборудования для переработки импортного сахара-сырца, либо остановка производства более чем на 6 месяцев и необходимость обеспечения работой персонала;

- распределение сахарных заводов между крупными группами компаний-собственников;

- использование широкого спектра договорных отношений и форм расчетов, в том числе давальческой переработки сырья;

- формирование крупными компаниями собственных сырьевых баз;

- выведение на «аутсорсинг» непроизводственных процессов; в частности, процессы продажи осуществляют торговые дома, входящие в состав холдингов, учетно-аналитические и контрольно-регулирующие управленческие процессы – управляющие компании.

В качестве ключевых бизнес-процессов свеклосахарного производства, характерных для всех организаций и имеющих циклический характер, нами выделены следующие:

- заготовка и хранение свекловичного сырья, имеющего лимитирующий производственный статус. Процесс приобретения других видов материально-производственных ресурсов, как правило, не вызывает каких-либо серьезных проблем;

- переработка свекловичного сырья. Получение жома, мелассы и других видов побочной продукции является неосновным направлением бизнес-процессов сахарных заводов. В то же время использование возможностей гранулирования жома и дешугаризации мелассы способствует развитию бизнес-отношений и повышает уровень конкурентоустойчивости организации;

- хранение и утилизация отходов. Экологический аспект является весьма актуальным для перерабатывающих организаций свеклосахарного производства и находится под постоянным контролем органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации;

- хранение и реализация готовой продукции. Сами перерабатывающие организации свеклосахарного производства, как отмечалось выше, косвенно участвуют в процессе сбыта готовой продукции.

Все бизнес-процессы имеют внутреннюю, по отношению к организации, сопряженную или внешнюю направленность. Однако реализация тех или иных бизнес-процессов именно во внутренней среде связана с закреплением за ними конкретных должностных лиц, несущих ответственность и осуществляющих оперативное управление ими – «владельцев процессов».

4. Участники бизнес-отношений, направленных на материально-техническое обеспечение производственного процесса, прежде всего сырьевое, оказывают наибольшее воздействие на результаты развития экономической деятельности сахарных заводов. В теории и практике современного менеджмента, в том числе бизнес-анализа, субъектов бизнес-отношений традиционно называют причастными сторонами или стейкхолдерами. В соответствии с положениями ГОСТ Р 51897-2011/ Руководство ИСО 73: 2009 «Stakeholder» – это «причастная сторона»: любой индивидуум, группа или организация, которые могут воздействовать на риск, подвергаться воздействию или ощущать себя подверженными воздействию риска». При этом лицо, принимающее решение, также является причастной стороной [4]. Таким образом, стейкхолдеры – это субъекты бизнес-среды, целевые интересы которых пересекаются с целями и интересами организации и,

как следствие, оказывают прямое или косвенное воздействие на условия и/или результаты развития экономической деятельности организации, то есть являются инициаторами постоянных изменений.

Роль «владельца изменений» выполняется группой основных стейкхолдеров, направления воздействия которых определяют вектор изменения условий и, как следствие, бизнес-среды. Поскольку каждый стейкхолдер может действовать независимо от других, формируется некоторая непредсказуемость конечного результата изменений. В данном контексте под «бизнес-отношениями» мы понимаем организационно-экономические параметры взаимодействия, возникающие в процессе сопряжения целевых интересов и усилий организации для реализации потенциала партнерства со стейкхолдерами и достижения паритета бизнес-целей. Поэтому для осуществления бизнес-анализа параметров развития экономической деятельности организаций выбирается бизнес-модель, в большей или меньшей степени ориентированная на внешнюю и сопряженную среду, поскольку основной целью является паритет удовлетворения интересов организации и ее стейкхолдеров, которые в определенной степени разнятся [5, 8, 11].

Таким образом, необходимым является систематизация стейкхолдеров в заявленных «координатах» бизнес-среды и бизнес-отношений, в том числе для более адекватного бизнес-анализа и последующей оценки их параметров с целью разработки и реализации адекватных управленческих решений (табл. 3).

К первичным стейкхолдерам относятся субъекты бизнес-среды, которые оказывают прямое влияние на условия и результаты развития экономической деятельности организации: собственники и сотрудники; ключевые бизнес-партнеры и конкуренты [5, 6]. Вторичные стейкхолдеры способны оказывать косвенное воздействие, к ним традиционно относятся органы власти и местного самоуправления, СМИ и общественные организации.

**Таблица 3. Систематизация стейкхолдеров перерабатывающих организаций свеклосахарного производства**

Признак	Характеристика	Стейкхолдеры
<i>Бизнес-среда</i>		
1) по отношению к организации	Внешняя	Внешние
	Сопряженная	Внешние/внутренние
	Внутренняя	Внутренние
<i>Бизнес-отношения</i>		
2) по совпадению интересов	Конкурентные	Противники
	Партнерские/агентские	Партнеры
	Нейтральные	Нейтрально настроенные
3) по степени влияния на бизнес	Приоритетные	Первичные
	Опосредованные	Вторичные
4) по уровню важности	Стратегические	Основные
	Оперативные (текущие)	
	Посредственные	Второстепенные

К внутренним стейкхолдерам относятся:

- акционеры (собственники), заинтересованные: в максимизации акционерной стоимости; росте прибыли и дивидендов; повышении конкурентоспособности – сахарное производство России представлено несколькими основными группами компаний, в собственности которых находится большая часть сахарных заводов;

- топ-менеджеры, как правило, представленные персоналом управляющих компаний, заинтересованные: в росте размера собственных доходов; повышении социального статуса, связанного с работой организации; сокращении количества и масштаба служебных конфликтов;

- работники, заинтересованные: в гарантированной занятости в межсезонье; высоком уровне заработной платы, компенсирующем в том числе проживание в сельской местности; расширении возможностей карьерного роста; обеспечении безопасности производственного процесса и формировании современных условий труда; реализации социальных проектов, направленных на развитие личности и инфраструктуры региона.

К сопряженным (внешним/внутренним) стейкхолдерам относятся:

- свекловодческие хозяйства, заинтересованные: в оптимизации договорных отношений – заключении договоров контрактации; использовании долгосрочного авансирования, позволяющего компенсировать часть затрат на посевную кампанию; установлении удобных графиков поставки свекловичного сырья на при заводские свеклопункты; установлении паритетной цены на сахарную свеклу с учетом уровня дигестии; использовании денежных расчетов (исключение давальческой схемы переработки сырья); компенсации части логистических затрат.

К внешним стейкхолдерам относятся:

- покупатели – торговые дома в составе холдингов, заинтересованные: в высоком качестве готовой продукции; снижении уровня цен; своевременности поставок;

- банки и финансовые институты, заинтересованные: в повышении ликвидности и платежеспособности организации; высоком уровне кредитной истории; максимизации масштаба и уровня доходности применяемых финансовых инструментов;

- общество, заинтересованное: в обеспечении продовольственной безопасности, доступности и высоком качестве сахара; производственной безопасности и сохранении окружающей среды; реализации социально ориентированных проектов в регионах нахождения сахарных заводов; повышении информационной открытости и социальной ответственности;

- министерства, заинтересованные: в реализации «Стратегии развития пищевой и перерабатывающей промышленности Российской Федерации на период до 2020 года»; «Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2020 годы»; «Стратегии развития селекции и семеноводства сельскохозяйственных культур в Российской Федерации на период до 2020 года»; Концепции и отраслевой программы развития свеклосахарного производства в РФ;

- государство, заинтересованное: в обеспечении национальной безопасности, в том числе продовольственной и экологической; создании высокопроизводительных рабочих мест; повышении занятости населения; своевременном поступлении налоговых платежей; соблюдении норм действующего законодательства РФ и т.д.

На практике в связи с многоаспектностью и многогранностью характера бизнес-отношений со стейкхолдерами, находящимися под жестким влиянием факторов бизнес-среды в свеклосахарном производстве, возникает необходимость проведения бизнес-анализа параметров развития экономической деятельности организаций, причем в контексте «цель → среда → процессы → стейкхолдеры».

Таким образом, конкурентоустойчивость перерабатывающих организаций АПК в большей степени характеризуется уровнем развития бизнес-отношений, которые она выстраивает прежде всего с сопряженными стейкхолдерами и взаимодействует с ними в сопряженной бизнес-среде.

Выявляемые в ходе бизнес-анализа параметры развития бизнеса необходимо оценивать в иерархии: «параметры → показатели → индикаторы».

Рассмотренные аналитические единицы тесно взаимосвязаны и взаимозависимы, поэтому их бизнес-анализ и оценка для последующего принятия соответствующих управленческих решений по мобилизации неиспользованных и недоиспользованных возможностей развития экономической деятельности перерабатывающих организаций АПК должны опираться в первую очередь на познание факторов бизнес-среды и конструкцию бизнес-отношений со стейкхолдерами.

### Библиографический список

1. Бариленко В.И. Бизнес-анализ как новое направление аналитической работы / В.И. Бариленко // Сибирская финансовая школа. – 2011. – № 3 (86). – С. 32-35.
2. Брянцева Л.В. Бизнес-анализ деятельности перерабатывающих организаций на основе сбалансированной системы показателей / Л.В. Брянцева, А.Н. Полозова, Р.В. Нуждин // Сахар. – 2009. – № 10. – С. 18-24.
3. Горшкова Л.А. Бизнес-анализ субъекта хозяйствования / Л.А. Горшкова // Экономический анализ: теория и практика. – 2003. – № 11. – С. 55-60.
4. ГОСТ Р 51897-2011. Руководство ИСО 73: 2009. Менеджмент риска. Термины и определения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ismss.ru/uploads/5-4.pdf> (дата обращения: 20.06.2017).
5. Дуденков Д.А. Стейкхолдер-анализ как направление бизнес-анализа / Д.А. Дуденков // European Social Science Journal. – 2013. – № 10-2 (37). – С. 460-467.
6. Каспин Л.Е. Методика построения бизнес-модели как элемента интегрированной отчетности диверсифицированного холдинга / Л.Е. Каспин // Аудит и финансовый анализ. – 2015. – № 3. – С. 22-26.
7. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – Москва : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 214 с.
8. Нечухина Н.С. Информационное обеспечение бизнес-анализа для управленческих решений / Н.С. Нечухина // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2009. – № 1 (23). – С. 122-127.
9. Нуждин Р.В. Процессно-стоимостной анализ результатов бизнес-деятельности организаций сахарного производства: практическая реализация / Р.В. Нуждин // Сахар. – 2016. – № 12. – С. 46-51.
10. Основы бизнес-анализа : учеб. пособие / В.И. Бариленко, В.В. Бердников, Р.П. Булыга [и др.] ; под ред. В.И. Бариленко. – Москва : КНОРУС, 2016. – 272 с.
11. Солодухин К.С. Инновационная технология стратегического анализа организации на основе теории заинтересованных сторон / К.С. Солодухин, М.С. Рахманов // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2009. – № 2-1 (75). – С. 102-111.
12. Chaplygin Yu. Business intelligence success factors in Russian controlling system / Yu. Chaplygin // Controlling in SMES - Beyond Numbers. Proceedings of the International Conference. – Prague : University of Finance and Administration Prague, 2014. – P. 321-329.
13. The Business analysis body of knowledge®, BABOK® – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.iiba.org/babok-guide.aspx> (дата обращения: 20.06.2017).

### СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ Принадлежность к организации

Роман Викторович Нуждин – кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета и бюджетирования ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет инженерных технологий», Российская Федерация, г. Воронеж, E-mail: [rv.voronezh@gmail.com](mailto:rv.voronezh@gmail.com).

Анна Николаевна Полозова – доктор экономических наук, профессор кафедры налогов и налогообложения ФГБОУ ВО «Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I», Российская Федерация, г. Воронеж, 8(473) 253-87-60, E-mail: [annapollo@yandex.ru](mailto:annapollo@yandex.ru).

Лариса Викторовна Брянцева – доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой налогов и налогообложения ФГБОУ ВО «Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I», Российская Федерация, г. Воронеж, тел. 8(473) 253-87-60, E-mail: [blv2466@mail.ru](mailto:blv2466@mail.ru).

Дата поступления в редакцию 25.07.2017

Дата принятия к печати 28.08.2017

### AUTHOR CREDENTIALS Affiliations

Roman V. Nuzhdin – Candidate of Economic Sciences, Docent, the Dept. of Accounting and Budgeting, Voronezh State University of Engineering Technologies, E-mail: [rv.voronezh@gmail.com](mailto:rv.voronezh@gmail.com).

Anna N. Polozova – Doctor of Economic Sciences, Professor, the Dept. of Taxes and Taxation, Voronezh State Agrarian University named after Emperor Peter the Great, Russian Federation, Voronezh, tel. 8(473) 253-87-60, E-mail: [annapollo@yandex.ru](mailto:annapollo@yandex.ru).

Larisa V. Bryantseva – Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Dept. of Taxes and Taxation, Voronezh State Agrarian University named after Emperor Peter the Great, Russian Federation, Voronezh, tel. 8(473) 253-87-60, E-mail: [blv2466@mail.ru](mailto:blv2466@mail.ru).

Date of receipt 25.07.2017

Date of admittance 28.08.2017