

УДК 669.183.012.7

**Р.В. НУЖДИН**, канд. экон. наук,  
ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет  
инженерных технологий»,  
г. Воронеж, Российская Федерация

**Л.Е. СОВИК**, доктор экон. наук, доцент  
заведующий кафедрой экономики и организации производства,  
Полесский государственный университет,  
г. Пинск, Республика Беларусь

**А.Н. ПОЛОЗОВА**, доктор экон. наук, профессор  
ФГБОУ ВО «Воронежский государственный аграрный  
университет имени императора Петра I»,  
г. Воронеж, Российская Федерация

## ПАРАМЕТРЫ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ ОРГАНИЗАЦИЙ КАК ИНСТРУМЕНТЫ БИЗНЕС-АНАЛИЗА

*Проведение анализа предусматривает формирование бизнес-модели развивающейся организации, включающей основные элементы: целевые интересы, бизнес-среда, бизнес-процессы, бизнес-отношения со стейкхолдерами, каждый из которых описывается с помощью аналитических инструментов-параметров. В качестве параметра целевых интересов в бизнес-анализе рассматривается уровень ожиданий организации и её стейкхолдеров. Параметрами бизнес-среды являются факторы и условия экономической деятельности, формирующие возможности достижения поставленной цели и удовлетворения интересов. Параметры состояния описываются в контексте специфических особенностей свеклосахарного производства: полипродуктовый характер производства, сезонность, наличие крупных компаний-собственников, формирование собственных сырьевых баз, наличие управляющих компаний. Параметры стейкхолдеров рассматриваются в зависимости от характера бизнес-среды, бизнес-отношений и степени их влияния на бизнес, дают основание по результатам их бизнес-анализа оценить уровень развития субъект-объектных отношений в целом, что активизирует процессы менеджмента свеклосахарного производства.*

**Ключевые слова:** экономическая деятельность, перерабатывающие организации, бизнес-анализ, параметры, целевые интересы, факторы бизнес-среды, бизнес-процессы, бизнес-отношения, стейкхолдеры.

**Введение.** Среди ставших уже традиционными, так и недавно появившимися направлениями экономического анализа, особое место отводится бизнес-анализу [1; 2; 4; 12], под которым нами понимается познание бизнес-процессов посредством определения соответствующих параметров, показателей и индикаторов, необходимых для выявления возможностей развития экономической деятельности организаций.

**Методика и объекты исследования.** Основой бизнес-анализа целесообразно считать системный и индуктивный методы, которые реализуются посредством специальных инструментов, предусматривающих, в том чис-

ле, формирование бизнес-модели экономической деятельности организации [3; 8]. Логический синтез названных методов дает основание осуществлять анализ и оценку её ключевых элементов на основе методологии процессного подхода, устраняющего недостатки функционального менеджмента.

**Результаты и их обсуждение.** Охарактеризуем параметры названных элементов.

1. Целевые интересы характеризуют уровень ожиданий организации и её стейкхолдеров, являясь главным ориентиром содержания и инструментов бизнес-анализа, поскольку определяют целевую ориентацию бизнес-модели на внешнюю, сопряженную и

внутреннюю среду перерабатывающих организаций.

2. Экономическая деятельность перерабатывающих организаций и направления развития их экономической деятельности постоянно трансформируются в большинстве случаев под разнонаправленным влиянием многообразных факторов внешней, внутренней и сопряженной бизнес-среды. Воспринимая факторы как источник изменений условий бизнес-среды, целесообразным видится рассматривать процессы изменения внутренней и сопряженной среды. 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, 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.

В данном контексте для бизнес-анализа важнейшее значение имеют процессы познания факторов: выявления, анализа и оценки уровня и направлений воздействия на условия среды и возможностей организации 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, нами систематизированы ключевые факторы, определяющие условия, в которых развиваются сахарные заводы (таблица 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, например, достигают поставленных целей, учитывая бизнес-интересы, развиваются и регрессируют (рисунок).

Таблица 1 – Основные факторы, определяющие условия развития экономической деятельности организаций свеклосахарного производства РФ

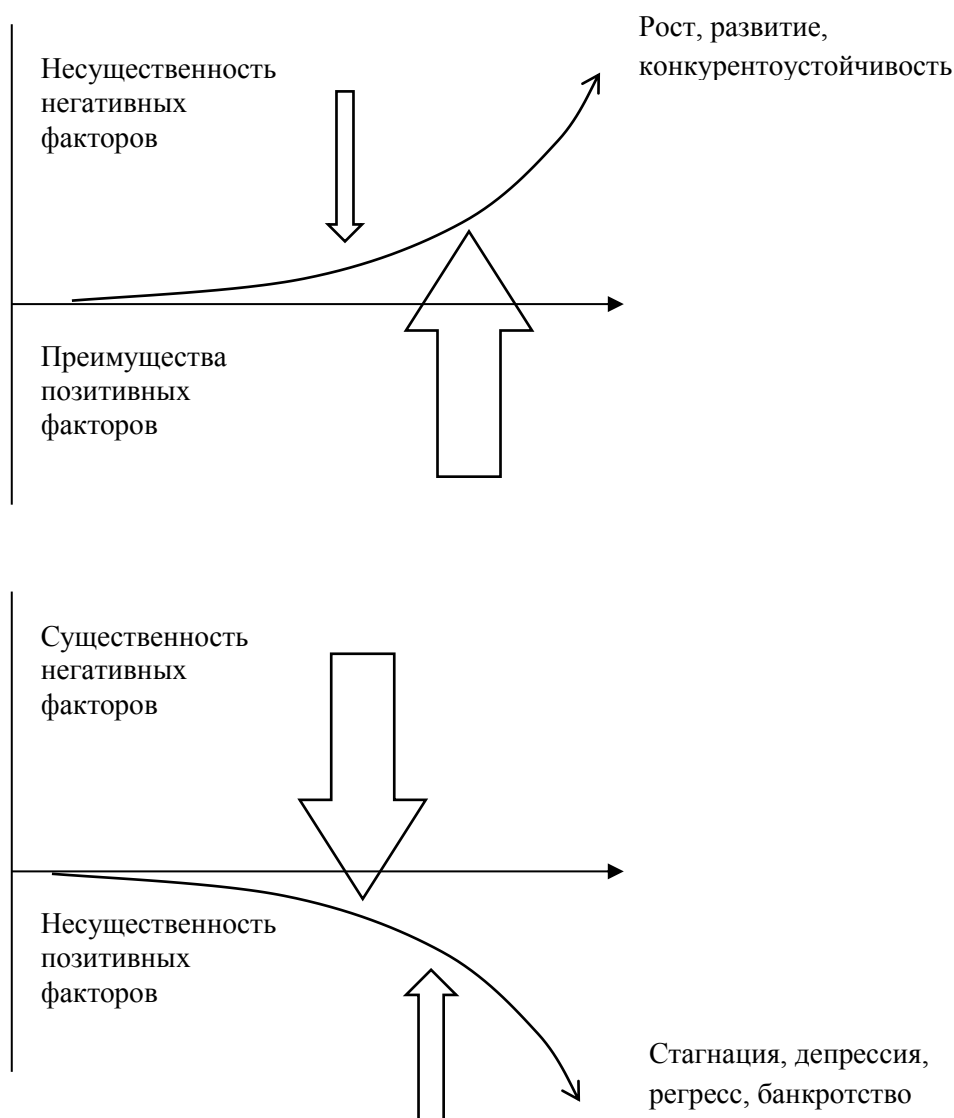
Среда перерабатывающей организации	Факторы	Характеристика
Внешняя	Геополитические	Определяют политическое устройство страны и основные направления ее развития – обеспечение национальной безопасности, в том числе продовольственной
	Макроэкономические	Определяют глобальные условия реализации экономического 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
	Организационно-управленческие	Определяют организационную структуру, инструменты менеджмента и специфику реализации бизнес-процессов

Используя приведенную классификацию, систематизированы ключевые факторы среды, оказывающие негативное воздействие на развитие организаций свеклосахарного производства РФ (таблица 2).

3. При формировании инструментов бизнес-анализа должен быть учтён различный уровень структурирования (детализации), бизнес-процессов, реализация которых, безусловно, направлена на получение сбалансированность результатов и целевых интересов [6; 9; 10].

Используя приведенную классификацию, систематизированы ключевые факторы среды, оказывающие негативное воздействие на развитие организаций свеклосахарного производства РФ (таблица 2).

3. При формировании инструментов бизнес-анализа должен быть учтён различный уровень структурирования (детализации), бизнес-процессов, реализация которых, безусловно, направлена на получение сбалансированность результатов и целевых интересов [6; 9; 10].



**Рисунок – Состояния развития экономической деятельности перерабатывающих организаций по критерию «соотношение позитивных и негативных факторов среды»**

Таблица 2 – Ключевые факторы и условия среды, препятствующие развитию экономической деятельности организаций сахарного производства РФ

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 сырьевым сахаром; в большинстве случаев экспорт сырьевого сахара не целесообразен 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 использования 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»	

Окончание таблицы 2

1	2	3
	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 её качественные характеристики, на длительность сезона
		Сезонный характер производства, негативно влияющий на равномерность финансовых потоков и занятость персонала организаций
Сопряжённая	Система бизнес-отношений	Дисбаланс целевых интересов производителей и переработчиков свекловичного сырья
		Неоптимальная система договорных отношений и расчётов 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
		Неоптимальное начало 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 загрязнённости – 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
	Организационно-управленческие	Функциональный тип менеджмента
		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

Для перерабатывающих организаций свеклосахарного производства РФ 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 им-

портного 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 РФ, характерных для всех организаций и имеющих циклический характер, можно выделить следующие:

заготовка и хранение свекловичного сырья, имеющий 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 конкурентоспособности 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.

4. В теории и практике современного менеджмента, в том числе бизнес–анализа, субъектов бизнес–отношений называют причастными сторонами или стейкхолдерами. В соответствии с положениями ГОСТ Р 51897–2011/ Руководство ИСО 73: 2009 "Менеджмент риска [5]. Термины и определения": «Stakeholder – «причастная сторона»: Любой

индивидуум, группа или организация, которые могут воздействовать на риск, подвергаться воздействию или ощущать себя подверженными воздействию риска». Таким образом, стейкхолдеры – 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 [7; 11]. В данном контексте под «бизнес–отношениями» понимаются – организационно–экономические параметры взаимодействия целевых интересов и усилий организации для реализации потенциала партнёрства со стейкхолдерами и достижения паритета бизнес–целей.

Поэтому для осуществления бизнес–анализа параметров развития экономической деятельности организаций необходимым является систематизация стейкхолдеров в заявленных «координатах» бизнес–среды и бизнес–отношений с целью последующей разработки и реализации эффективных управленческих решений (таблица 3).

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, в организации; сокращении количества и масштаба служебных конфликтов;

работники, заинтересованные в: гарантированной занятости в межсезонье; высоком уровне заработной платы, компенсирующим в том числе проживание в сельской местности; расширении возможностей карьерного роста; обеспечении безопасности производственного процесса и формировании современных условий труда.

Таблица 3 – Систематизация стейкхолдеров в перерабатывающих организациях свеклосахарного производства

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

К сопряженным (внешним/внутренним) стейкхолдерам организаций сахарного производства относятся:

свекловодческие хозяйства, заинтересованные в: оптимизации договорных отношений; 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).

К внешним стейкхолдерам организаций сахарного производства 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;

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.

Многоаспектный характер рассмотренных бизнес-отношений со стейкхолдерами, находящихся под жестким влиянием факторов бизнес-среды в свеклосахарном производстве, даёт основание считать необходимым постоянное проведение бизнес-анализа параметров развития экономической деятельности организаций, причём в контексте «параметры→показатели→индикаторы».

**Выводы.** Конкурентоустойчивость перерабатывающих организаций АПК в большей степени характеризуется уровнем развития бизнес-отношений, которые она выстраивает, прежде всего, с внешними стейкхолдерами и взаимодействует с ними в сопряженной бизнес-среде. Рассмотренные параметры 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 должны опираться в первую очередь на познание факторов бизнес-среды и конструкцию бизнес-отношений со стейкхолдерами.

#### Литература

- 1 Бариленко, В.И. Бизнес-анализ как новое направление аналитической работы / В.И. Бариленко // Сибирская финансовая школа. 2011. – № 3 (86). – С. 32–35.
- 2 Бариленко, В.И. Основы бизнес-анализа : учебное пособие / В.И. Бариленко, В.В. Бердников, Р.П. Булыга [и др.] ; под ред. В. И. Бариленко. – М. : КНОРУС, 2016. –

- 272 с.
- 3 Бердников, В.В. Аналитические инструменты разработки и мониторинга эффективности бизнес-моделей / В.В. Бердников, О.Ю. Гавель // Аудит и финансовый анализ. 2013. – № 3. – С. 283–294.
  - 4 Business analysis body of knowledge/ [Электронный ресурс]/<https://www.iiba.org/babok-guide.aspx>
  - 5 ГОСТ Р 51897–2011/ Руководство ИСО 73: 2009 "Менеджмент риска. Термины и определения"/ [Электронный ресурс]/<http://ismss.ru/uploads/5-4.pdf>
  - 6 Горшкова, Л.А. Бизнес-анализ субъекта хозяйствования / Л.А. Горшкова // Экономический анализ: теория и практика. 2003. № 11. С. 55–60.
  - 7 Дуденков, Д.А. Стейкхолдер-анализ как направление бизнес-анализа / Д.А. Дуденков // European Social Science Journal. 2013. № 10–2 (37). С. 460–467.
  - 8 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.
  - 9 Нечеухина, Н.С. Информационное обеспечение бизнес-анализа для управленческих решений / Н.С. Нечеухина // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2009. – № 1 (23). – С. 122–127.
  - 10 Нуждин, Р.В. Процессно-стоимостной анализ результатов бизнес-деятельности организаций сахарного производства: практическая реализация / Р.В. Нуждин // Сахар. – 2016. – № 12. – С. 46–51.
  - 11 Солодухин, К.С., Рахманова М.С. Инновационная технология стратегического анализа организации на основе теории заинтересованных сторон / К.С. Солодухин, М.С. Рахманова // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2009. – № 2–1 (75). – С. 102–111.
  - 12 Chaplygin, Yriy. Business intelligence success factors in Russian controlling system / Yriy Chaplygin // Controlling in SMES–Beyond Numbers. University of Finance and Administration Prague Proceedings of The International Conference. Prague, Aplie 25, 2014. – p. 321–329.

**NUZHIDIN Roman V.**

**SOVIK Lyudmila Y.**

**POLOZOVA Anna N.**

## **THE PARAMETERS OF DEVELOPMENT OF ECONOMIC ACTIVITIES OF PROCESSING ORGANISATIONS AS THE TOOLS OF BUSINESS ANALYSIS**

*Summary.* Analysis involves the formation of a business model of developing organization, including the main elements: the target interests, business environment, business processes, business relationships with stakeholders, each of which is described by analytical tools like parameters. The level of expectations of the organization and its stakeholders is considered as a parameter of target interests. The parameters of the business environment are the factors and conditions of economic activities that generate opportunities to achieve the goals and satisfy conjugate interests. The parameters of the state are described in the context of the specific features of sugar beet production: poly grocery nature of production, seasonality, the presence of large companies–owners, the formation of own raw-material bases, the existence of managing companies. The parameters of the stakeholders, systematized on the nature of the business environment, business relationships and the degree of impact on business. Evaluation of the parameters provides a basis for the business analysis and to assess the level of the subject–objective relationships in general, which activate the processes of management in the direction of development of economic activity of processing organizations of the sugar industry.

**Key words:** economic activity, processing organizations, business analysis, parameters, the target interests, factors of business environment, business processes, business relations, stakeholders.

*Статья поступила 14 марта 2017г.*