

Бизнес-анализ возможностей стейкхолдер-менеджмента в достижении положительной синергии

Роман В. Нуждин¹ rv.voronezh@gmail.com

Анна Н. Полозова² annapollo@yandex.ru

¹ кафедра бухгалтерского учета и бюджетирования, Воронежский государственный университет инженерных технологий, пр-т Революции, 19, г. Воронеж, 394066, Россия

² кафедра налогов и налогообложения, Воронежский государственный аграрный университет им. императора Петра I, ул. Мичурина, 1, г. Воронеж, 394087, Россия

Реферат. Одной из основных целей развития перерабатывающих организаций является осуществление бизнес-деятельности, обеспечивающей рост добавленной стоимости в условиях постоянно изменяющихся вектора и уровня воздействия факторов внешней среды. В этих условиях стейкхолдер-менеджмент должен быть ориентирован на использование методологии, реализующей преимущества дивергентного (вариативного) и процессно-стоимостного подходов, обеспечивающих креативный характер стратегии развития. Наиболее целесообразным является использование широкого арсенала методических инструментов бизнес-анализа, как подпроцесса стейкхолдер-менеджмента, выявляющих возможности конкретной ситуации (проявление непредвиденных обстоятельств), для обеспечения альтернативности достижения одной и той же стратегической цели и позволяющих управлять развитием интеграционных организационных форм в виде гибких модульных организационных систем (ГМОС). В контексте процедур бизнес-анализа параметры взаимоотношений с ключевыми стейкхолдерами рассматриваются как стратегические при реализации процессов стейкхолдер-менеджмента. Структура ГМОС, построенная по принципу технологического бизнес-цикла и сформированная под влиянием аддитивного эффекта положительной синергии, позволяет реализовывать в новом формате бизнес-отношения со стратегическими стейкхолдерами, отличающиеся от традиционного определенным внутрисистемным обменом, не связанным с ростом транзакционных издержек. Сокращение массы удельных транзакционных издержек и объединение потенциалов нескольких бизнесов для достижения стратегической цели, соответствующей их бизнес-интересам, приводит к проявлению положительного синергетического эффекта, который с позиции процессно-стоимостного подхода в стейкхолдер-менеджменте выражается, в том числе в росте добавленной стоимости.

Ключевые слова: бизнес-анализ, стейкхолдер-менеджмент, возможности интеграции, положительная синергия, гибкая модульная организационная система, стратегия, партнерство, бизнес-отношения.

Business analysis of opportunities stakeholders management in achieving positive synergy

Roman V. Nuzhdin¹ rv.voronezh@gmail.com

Anna N. Polozova² annapollo@yandex.ru

¹ accounting and budgeting department, Voronezh state university of engineering technologies, Revolution av., 19, Voronezh, 394066, Russia

² taxes and taxation department, Voronezh state agrarian state university named after Emperor Peter I, Michurina str., 1, Voronezh, 394087, Russia

Summary. One of the main purposes of processing organizations development is business-activity realization ensuring value-added increase in terms of constantly changing vector and the level of external environment factors influence. In such conditions stakeholder management should be oriented (directed) to the use of methodology realizing the advantages of divergent (variative) and process- and cost approaches providing creative character of development strategy. The most expedient thing here is the use of a wide range of business-analysis methodical tools as a subprocess of stakeholder management revealing the opportunities of the specific situation (development of unforeseen circumstances) to ensure the alternativeness of the same strategy purpose achievement and to manage the development of integration organization forms as flexible module organization systems (FMOS). In the framework of business-analysis procedures the parameters of interrelations with the key (main) stakeholders are considered as strategic ones in realizing stakeholder management processes. The structure of FMOS developed on the principle of technological business-cycle and formed under the influence of additive effect of positive synergy allows implementation of the new format of business relationship with strategic stakeholders. This format differs from the traditional one in the intra-specific exchange not associated with an increase in transaction costs. The quantity reduction of the specific transaction costs and the unification of several businesses potentials for strategic purpose achievement corresponding to their business interests leads to the positive synergetic effect that according to the process-cost approach in stakeholder management results in added value increase as well.

Keywords: business analysis, stakeholder management, integration capabilities, positive synergy, flexible modular system of organization, strategy, partnerships, business relationships

Введение

Процессы менеджмента каждой развивающейся перерабатывающей организации, при которых достигается требование гибкой управляемости, должны опираться на характер и вектор изменений окружения, то есть, в первую очередь, адекватно отвечать на турбулентность внешней волатильной среды [3–5, 8, 10–12].

Для цитирования

Нуждин Р. В., Полозова А. Н. Бизнес-анализ возможностей стейкхолдер-менеджмента в достижении положительной синергии // Вестник ВГУИТ. 2016. № 4. С. 437–445. doi:10.20914/2310-1202-2016-4-437-445

For citation

Nuzhdin R. V., Polozova A. N. Business analysis of opportunities stakeholders management in achieving positive synergy. *Vestnik VSUET* [Proceedings of VSUET]. 2016. no. 4. pp. 437–445. (in Russian). doi:10.20914/2310-1202-2016-4-437-445

Наиболее полно отвечающей жёстким реалиям сегодняшнего дня необходимо признать креативность характера менеджмента, соответствующего пятой степени турбулентности внешней среды, согласно характеристике, данной в таблице 1. На рисунке 1 нами схематично показан креативный характер процессов менеджмента развития перерабатывающей организации с децентрализованной

структурой, существующей в среде с повышенной степенью турбулентности. Здесь стратегические и оперативные процессы менеджмента гибко, но тесно связаны, обеспечивая быстроту реагирования на неожиданные вызовы со стороны внешней среды. Именно таким образом реализуются дивергентный и процессно-стоимостной подходы к стейкхолдер-менеджменту перерабатывающей организации.

Процессно-стоимостной подход рассматривает управленческие воздействия как цепь (последовательность) взаимосвязанных процессов, обеспечивающих добавление стоимости. Дивергентный (вариантный) подход концентрируется на том, что целесообразность тех или иных методов и инструментов менеджмента определяется конкретной целевой ситуацией, поскольку изобилие факторов возможныхстей нестабильности во внешней, сопряжённой и внутренней среде опровергает существование единственного варианта управления организацией. Наиболее дееспособным становится та, которая в конкретной ситуации в максимальной степени адаптирована к стратегической цели. Таким образом, дивергентный подход основан на альтернативности достижения одной и той же стратегической цели во время принятия разработанного решения и его реализации с учётом непредвиденных обстоятельств.

Учитывая вышеизложенное, необходимо переосмыслить традиционные подходы к построению системы менеджмента развития перерабатывающих организаций и использовать принципиально иной подход, который позволит в полной мере реализовать преимущества новых технологий стейкхолдер-менеджмента. Это связано с преобразованиями методов и инструментов менеджмента, в том числе новым взглядом на возможности использования организацией окружающей среды и интегрирования с нею.

Наилучшим образом установить, какие именно методические инструментальные приемы необходимо применять для оценки таких возможностей позволяют процедуры бизнес-анализа, являющегося, с одной стороны, методом познания неиспользованных возможностей (параметров бизнеса), с другой стороны, подпроцессом процессно-стоимостного стейкхолдер-менеджмента. Ключевым направлением в бизнес-анализе стейкхолдер-менеджмента становится познание возможностей интеграции стейкхолдеров.

Объяснение и выявление направлений использования возможностей интеграции в условиях усложнения взаимосвязей и взаимозависимостей стейкхолдеров во время бизнес-анализа способен дать синтез институциональной и технологической методологий организационных образований.

Согласно положениям институциональной теории, в том числе теории Р. Коуза [6], организация рассматривается как совокупность долгосрочных

контрактов, в отличие от рынка, где они – относительно краткосрочные; основным условием существования организации становится возможность минимизации транзакционных издержек, которыми выступают расходы на осуществление бизнес-отношений. Сами транзакционные издержки, согласно теории Ф. Найта [7], интерпретированной к современным экономическим условиям Р. Боке и О. Серве [2], связаны с действием фактора неопределённости в бизнес-отношениях экономических агентов. Теоретический вклад в институциональную теорию внесён О. Уильямсоном [14], объяснившим зависимости формирующихся экономических институтов от состояния рыночных отношений. Согласно данной теории важнейшими институтами являются рынки, фирмы (организационно-управленческие системы) и объединяющая их система контрактных связей, разнообразие которых в межфирменных отношениях даёт возможность деловым партнёрам выбирать форму поведения, уменьшающую влияние неопределённости внешней среды. При этом недостаточное доверие приводит к ужесточению бизнес-отношений, напротив, развитие доверительных отношений укрепляет сотрудничество бизнесов.

Согласно технологической теории Д. Робинсон [9], И. Шумпетера [16] инструментами развития экономической деятельности организаций выступают технологии и цены на ресурсы. По существу, но неявно, технологическая методология фирмы рассматривает её функционирование по аналогии с домашним хозяйством. В частности, Д. Робинсон признано многообразие поведенческих характеристик организаций-производителей и потребителей. Ею разработаны правила и параметры конкурентного поведения организации на рынке как производящего и потребляющего агента. Э. Чемберлин выдвинул стратегию организации в форме «сознательного параллелизма», определяющего организационное поведение в зависимости от количества конкурентов на рынке. И. Шумпетером обоснована идея предпринимательской организации как экономического агента, конкурирующего на основе внедрения на рынок инноваций (продукции, технологий, источников сырья), целью которой является не увеличение прибыли, а поиск стратегических преимуществ.

Создание моделей поведения хозяйствующих субъектов, использующих разнообразный арсенал различных методологических подходов даёт возможность обеспечивать целеориентированность и обоснованность процессов менеджмента развития перерабатывающих организаций в форме интегрированных организационных систем, развивающихся на основе стейкхолдер-партнёрства в виде гибких модульных организационных систем (ГМОС).

Зависимость ключевых процессов менеджмента от уровня турбулентности внешней среды

Table 1.

The dependence of key management processes on the level of turbulence of the environment

Внешняя среда External environment		Процессы менеджмента Management processes		
Уровень турбулентности The level of turbulence	Разновидность турбулентности Turbulence variety	Степень адекватности процесса Adequacy of the process	Ключевые процессы Key processes	Содержание процессов process content
1	Повторяющийся repeating	Стабильный, основанный на прецедентах Stable, based on precedents	Бюджетирование Budgeting	Направление формирования бюджетов – снизу вверх, процедур – сверху вниз The direction of formation of budgets – from the bottom up procedures from the top down
2	Расширяющийся Expanding	Реактивный, с возрастанием агрессивности Jet, with increasing aggressiveness	Финансовый контроль; экстраполированное бюджетирование Financial control; former trapolirovanoe budgeting	Ограниченность целевых показателей, устанавливаемых на основе метода экстраполяции Limitations of the targets established on the basis of extrapolation
3	Изменяющийся changing	Предупреждающий с возрастанием агрессивности Warning with increasing aggressiveness	Формальное планирование, основанное на прошлых достижениях Formal planning based on past achievements	Направление формирования: бюджетов – сверху вниз, процедур – снизу вверх The direction of the formation: budgets – from the top down processes – from the bottom up
4	Прерывная discontinuous	Предпринимательский с прогнозированием будущего The business with forecasting the future	Стратегическое планирование, основанное на будущих достижениях Strategic planning based on future developments	Преобладает направление сверху вниз: менеджмент в целом ориентирован на проблемы, в том числе планирование – на прогнозы The prevailing direction from the top down: in general management is focused on the problem, including planning - predictions
5	Динамична, непредсказуемая, изменяющаяся A dynamic, unpredictable changing	Креативный Creative	Быстрое и гибкое регулирование Fast and flexible regulation	Применение сценариев, ситуаций, системы раннего предупреждения Application scenarios, situations, early warning systems

Примечание. Составлено по материалам разработок И. Ансоффа [1] и Д. Хасси [15].

Note. Compiled on materials development I. Ansoff [1] and David Hussey [15].

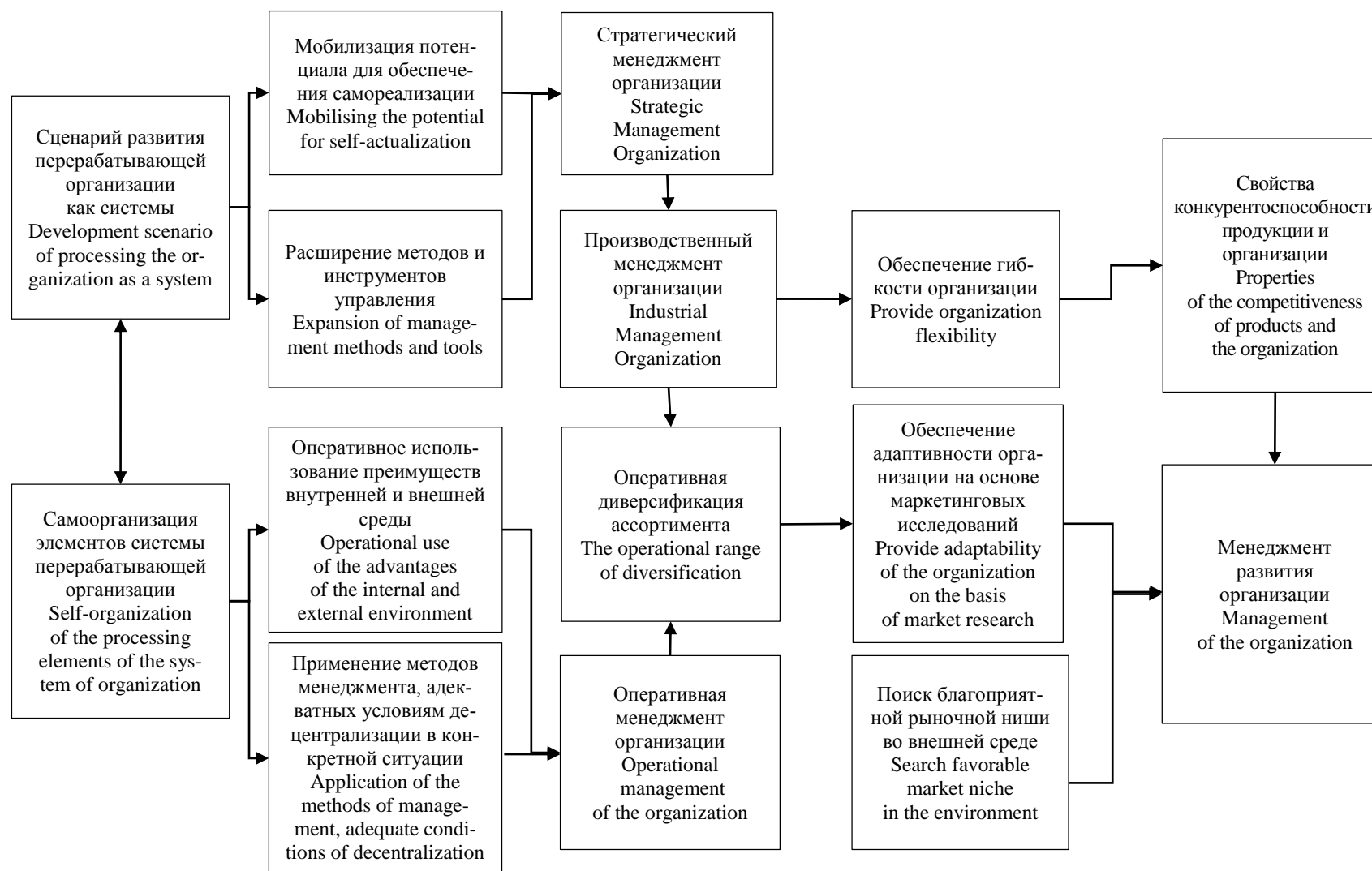


Рисунок 1. Креативный характер процессов менеджмента развития перерабатывающей организации с децентрализованной структурой в среде с повышенной степенью турбулентности

Figure 1. Creative character development management processes processing company with a decentralized structure in a medium with a higher degree of turbulence

Бизнес-анализ структуры гибкой модульной организационной системы, построенной по принципу технологического бизнес-цикла и формируемой под влиянием движущей силы, которая является результатом взаимодействия элементов системы, предусматривает, в первую очередь, оценку аддитивного эффекта синергетической природы. Такой эффект – есть достижение преимуществ названных элементов по сравнению с их независимым функционированием за счёт минимизации издержек добавления стоимости вследствие использования большего круга возможностей.

С нашей точки зрения, технологический бизнес-цикл состоит из организаций, использующих базовое технологическое единство в логистическом его понимании. Каждая часть технологического бизнес-цикла имеет высокую степень независимости, а бизнес-отношения между частями строятся исходя из рыночных позиций. Фактор доверия, традиционно понимаемый как товарищество, заменяется такими альтернативами, как: снижение риска отдельного стейкхолдера и увеличивающаяся доходность деятельности в рамках цикла по мере вхождения в него новых стейкхолдеров.

Идея структуры гибкой модульной системы исходит из обоснованного утверждения Н.Н. Тренева, что: минимизации издержек соответствуют вертикальные (иерархические) организационные структуры, минимизации упущенной выгоды соответствуют горизонтальные связи [13]. Отсюда следует, что структура гибкой

модульной системы формируется под влиянием интеграционных процессов и связанных с этим бизнес-отношений стейкхолдеров.

Самые простые стейкхолдер-отношения представляют собой объединения в форме сотрудничества на одном или двух этапах процесса создания стоимости (например, снабженческо-сбытовые отношения). Сложные стейкхолдер-отношения возникают в случае, если имеет место сотрудничество во всех или почти во всех элементах процесса добавления стоимости. При этом стейкхолдеры могут юридически оставаться самостоятельными или создавать союз.

Формирование сложной организационной системы на гибкой модульной основе происходит во время интеграции (дезинтеграции) входящих в неё элементов. В структуре таких организационных систем происходят интеграционные процессы, показанные на рисунке 2.

Как известно, стейкхолдерами в бизнесе могут быть юридические и физические лица, бизнес-интересы которых совпадают в некоторый отрезок времени. Стратегическими стейкхолдерами они являются, если их прагматические интересы совпадают по основным бизнес-целям и на длительный период. Важно иметь в виду, что для стратегического стейкхолдер-менеджмента одним из приоритетных является требование, чтобы от взаимодействия выигрывали все причастные лица. Как только это требование не соблюдается по какой-либо позиции, бизнес-отношения теряют характер партнёрства.

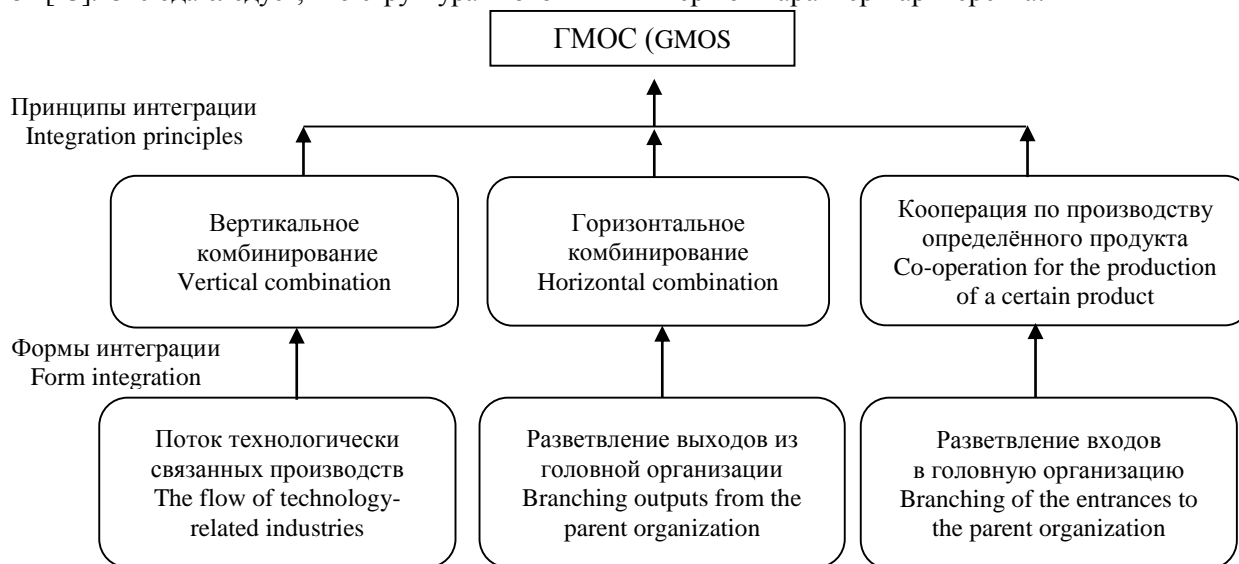


Рисунок 2. Интеграционные процессы в гибкой модульной организационной системе

Figure 2. Integration processes in a flexible modular organizational system

Партнёрство стейкхолдеров в конкурентной среде не есть категория противоречия, а, напротив, конкуренция позволяет причастной стороне дорасти от позиции клиента-потребителя до уровня партнёра-производителя, так как партнёрство предполагает равенство позиций стейкхолдеров.

Стратегическая ценность бизнес-отношений между причастными сторонами экономической деятельности составляет одно из важнейших преимуществ процессно-стоимостного подхода к стейкхолдер-менеджменту организации. Стратегия, заложенная в нем, превращает проблемы

и конфликты бизнес-отношений причастных сторон в возможности получения положительного синергетического эффекта от полного сотрудничества, которые оцениваются во время бизнес-анализа. В таком взаимодействии причастных сторон должны быть скоординированы их вклады в общий экономический потенциал гибкой модульной организационной системы и сбалансированы получаемые экономические выгоды.

В процессно-стоимостном стейкхолдер-менеджменте понятие синергетического сотрудничества относится к тем, кто вступает в бизнес-отношения с организацией по типу «поставщик – потребитель», чтобы содействовать ей в достижении стратегических и оперативных целей, ожидая взамен должного признания своих заслуг. Возможны два типа таких бизнес-отношений, если считать, что нормальное бизнес-отношение «поставщик – потребитель» по природе своей ассиметрично, поскольку потребители с технологической точки зрения не обязаны своим поставщикам и могут их менять по мере необходимости. Поэтому возможности бизнес-отношений, оцениваемые во время бизнес-анализа, могут быть следующими:

1. Выбор на основании удовлетворённости «потребителя» – позиция стейкхолдера в чистом виде непостоянна, так как им преследуются только собственные интересы.

2. Отношения «бизнес – бизнес» с оформлением договорным обязательством (контрактом) – позиция партнёрства.

Договор, таким образом, является интегрирующим элементом бизнес-отношений в системе стейкхолдер-менеджмента, договорные отношения, с одной стороны, базируются на доверии и ответственности, с другой – связаны с неопределённостью и риском.

Поиск бизнес-партнёра и организационное взаимодействие с ним – это сложный процесс и связан, как отмечалось ранее, с транзакционными издержками. Так как гибкие модульные организационные системы предполагают определённый внутрисистемный обмен, не связанный с необходимостью транзакционных издержек, величина расходов, в том числе по согласованию интересов стейкхолдеров, не увеличивается прямо пропорционально с ростом производимой продукции и её реализацией. В этом отношении гибкие модульные организационные системы можно сравнить с корпорациями в их изначальном понимании как объединение, союз, общество (от лат. *corporatio*) и современном толковании как объединение акционерных (публичных) обществ и других организаций различных сфер деятельности: производственной, коммерческой, маркетинговой, сбытовой, научно-технической.

Главной целью стратегического партнёрства в стейкхолдер-менеджменте всегда остаётся достижение положительной синергии. Если синергия выражается в увеличении добавленной стоимости и доходности причастных сторон, то это означает, что стоимость добавляется при интеграции в том случае, когда возможности экономических потенциалов используются максимально продуктивно. Интеграция, которая не стимулирует гибкую модульную организационную систему на добавление стоимости, не может быть успешной.

При интеграции организаций на основе стратегического партнёрства положительный синергетический эффект достигается за счёт создания мультипликативной зоны сложения потенциалов. В наглядной форме это показано на рисунке 3.

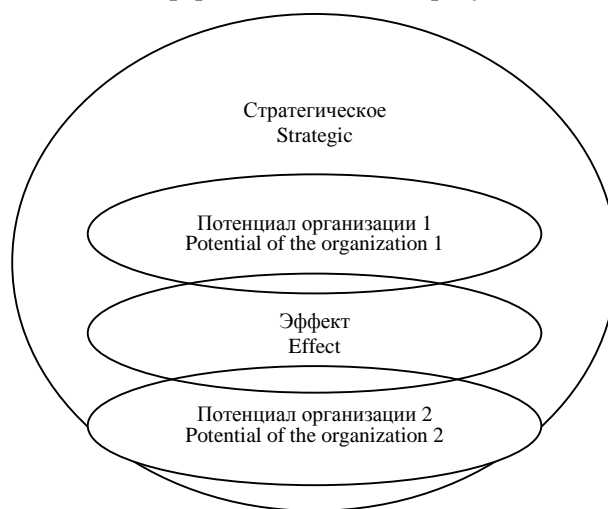


Рисунок 3. Положительный синергетический эффект бизнес-отношений в системе стейкхолдер-менеджмента

Figure 3. Positive synergy effect of business relations stakeholder in the system management

Уровень эффекта процессов интеграции определяется в бизнес-анализе множеством обстоятельств, среди которых существенными являются:

- сложность прогнозирования самого появления синергетического эффекта;
- степень общности черт интегрируемых элементов (корпоративная культура, технологическая и техническая база, человеческие ресурсы, информационное сопровождение, коммуникационные системы, логистика, имидж);
- степень интенсивности и предсказуемости изменений внешней среды;
- возможности использования преимуществ и минимизация угроз изменяющейся среды.

Поскольку при объединении экономической деятельности стратегических партнёров в рамках гибкой модульной организационной системы проявляются различные виды положительной синергии, нами классифицированы её виды так, как это отражено в таблице 2.

Таблица 2.

Виды положительной синергии бизнес-отношений стратегических партнёров в стейкхолдер-менеджменте

Table 2.

Forms of positive synergy of business relations of strategic partners in stakeholder management

Вид View	Природа проявления Nature displays	Характер факторов синергетического эффекта The nature of the synergistic effect of factors
Рыночная market	Наложение рыночных ниш; приобретение новых рыночных позиций The imposition of market niches; acquire new market positions	Возможность более полного охвата всего технологического бизнес-цикла по созданию конечного продукта; Сотрудничество в маркетинговых исследованиях The ability to more comprehensive coverage of the entire process of the business cycle to create the final product; Cooperation in marketing research
Политическая political	Баланс позиций и бизнес-отношений Balance position and business relations	Создание благоприятных условий для экономической деятельности вследствие больших возможностей лоббирования ключевых бизнес-интересов; Разработка сбалансированной политики в области специализации и интеграции производства Creating a favorable environment for economic activity because of the large lobbying capacities of key business interests; The development of a balanced policy in the field of specialization and integration of production
Управленческая management	Адаптивное и креативное экономическое поведение субъекта менеджмента, выражающееся в созидательном разрушении прежней комбинации и создании новой Adaptive and creative economic behavior of the subject of management, which is expressed in the creative destruction of the old and creating the new combination	Высокий уровень автономности при нужной степени жесткости менеджмента в соответствии с необходимостью; Совместимость и гибкое изменение первоначально заявленных стратегических и оперативных целей; Постоянный пересмотр параметров соглашений The high level of autonomy at the desired degree of rigidity in the management according to the need; Compatible and flexible change of the initial declaration of strategic and operational objectives; Constant review of the agreement parameters
Производственная Production	Кооперация, поставки друг другу; взаимодополняемые умения и навыки Co-operation, supply each other; complementary skills	Снижение издержек на основе организации взаимных поставок при вертикальной интеграции Reducing costs through the organization of mutual deliveries for vertical integration
Инновационная Innovative	Объединённое создание и распределение инноваций United creation and distribution of innovations	Создание новых технологий, дающих эффект в нескольких сферах экономической деятельности; Концентрация ресурсов на научных исследованиях Creation of new technologies, which give the effect in multiple areas of economic activity; Concentration of resources on research
Инвестиционная Investment	Концентрация и перераспределение капиталов The concentration and redistribution of capital	Доступ к новым источникам финансовых ресурсов; Перераспределение инвестиционных ресурсов в границах стратегического партнёрства Access to new sources of funding; The redistribution of investment resources within the boundaries of the strategic partnership
Трудовая work	Специализация, кооперация труда и мотивация труда Specialization of labor cooperation and labor motivation	Новые возможности использования человеческих ресурсов и мотивации труда; Расширение границ возможностей корпоративной культуры New features of the human resources and motivation; Expanding the boundaries of corporate culture opportunities

Заключение

Рассмотренные виды положительной синергии являются той креативной основой, которая создаёт добавление стоимости в бизнес-отношениях стейкхолдеров перерабатывающих организаций, производящих продукты питания, если они функционируют как гибкие модульные организационные системы. Поэтому главной целью

бизнес-анализа при рассмотрении любой гибкой модульной организационной системы, её структуры, складывающейся через стратегические партнёрские отношения и объединения стейкхолдеров, должна стать реальная оценка перспектив проявления положительного синергетического эффекта от сложения их экономических потенциалов.

ЛИТЕРАТУРА

1 Бариленко В.И. Бизнес-анализ как новое направление аналитической работы//Сибирская финансовая школа. 2011. № 3 (86). С. 32-35.

2 Banaitiene N. Risk management in projects: peculiarities of lithuanian construction companies // International Journal of Strategic Property Management. 2011. V. 15. No 1. P. 60-73.

3 Брянцева Л.В., Макушникова Е.С. Управление развитием организации как системы//Экономика и предпринимательство. 2014 №1-2(42-2) С. 847-850.

4 Брянцева Л.В., Макушникова Е.С. Теоретические основы эффективного управления развитием организации // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. 2014 №1. С. 5-9.

5 Gondarev R.S. The applying stakeholder management tools for modelling business development // Middle East Journal of Scientific Research. 2013. V. 18. No 1. P. 75-79.

6 Платонова И.В., Горковенко Е.В. Необходимое условие инвестиционного развития промышленных предприятий//Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2014. №1. Р. 174-177.

7 Дуденков Д.А. Генезис теории стейкхолдеров: нормативный, инструментальный, и дескриптивный аспекты // Экономика и предпринимательство. 2014. № 11-2 (52-2). С. 653-657.

8 Eskerod P., Vaagaasar A.L. Stakeholder management strategies and practices during a project course// Project Management Journal. 2014. V. 45. No 5. P.71-85.

9 Саликов Ю.А., Гончарова И.А., Барзенкова А.С. Анализ внешних факторов влияния на инновационную активность промышленного предприятия//Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. 2014. № 1 (59). С. 207-213.

10 Сироткина Н.В., Брякина А.В. Инструментальное обеспечение индикативного управления предприятиями пищевой промышленности и его совершенствование//Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. 2013. № 3 (57). С. 222-229.

11 Фомченкова Л.В. Экономический анализ в стратегическом менеджменте (процессный подход) // Управленческий учет. 2012. № 5. С. 34-39

REFERENCES

1 Barilenko V.I. Business analysis as a new line of analytical work. *Sibirskaya finansovaya shkola* [Siberian financial school] 2011. no 3 (86). pp. 32-35. (in Russian)

2 Banaitiene N. Risk management in projects: peculiarities of lithuanian construction companies. *International Journal of Strategic Property Management*. 2011, vol. 15. no 1. pp. 60-73.

3 Bryantseva L.V., Makushnikova E.S. Management of development of the organization as a system. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economics and Entrepreneurship] 2014, no. 1-2 (42-2), pp. 847-850. (in Russian)

4 Bryantseva L.V. Makushnikova E.S. The theoretical basis for effective management of development organizations. *Finansy. Ekonomika. Strategiya* [FES: Finance. Economy. Strategy] 2014, no. 1, pp. 5-9. (in Russian)

5 Gondarev R.S. The applying stakeholder management tools for modelling business development. *Middle East Journal of Scientific Research*. 2013. vol. 18. no 1. pp. 75-79.

6 Platonova I.V., Gorkovenko E.V. A necessary condition for the investment development of industrial enterprises. *Aktual'nye problem gumanitarnykh i estestvennykh nauk* [Actual problems of the humanities and natural sciences] 2014. no. 1. pp.174-177. (in Russian)

7 Dudenkov D.A. Genesis of stakeholder theory: normative, instrumental and descriptive aspects. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economy and Entrepreneurship] 2014. no 11-2 (52-2). pp. 653-657. (in Russian)

8 Eskerod P., Vaagaasar A.L. Stakeholder management strategies and practices during a project course//Project Management Journal. 2014. vol. 45. no. 5. pp.71-85.

9 Salikov Yu.A., Goncharov I.A., Barzenkova A.S. analysis of the influence of external factors on the innovative activity of industrial enterprises. *Vestnik VGUIT* [Bulletin of the Voronezh state University of Engineering Technology] 2014. no 1(59). pp 207-213. (in Russian)

10 Sirotkina N.V., Bryakina A.V. Instrumental provision of indicative management of enterprises of food industry, and its improvement. *Vestnik VGUIT* [Bulletin of the Voronezh state University of Engineering Technology] 2013. no. 3 (57). pp 222-229. (in Russian)

11 Fomchenkova L.V. The economic analysis in strategic management (process approach). *Upravlencheskii uchet* [Management Accounting] 2012. no 5. pp. 34-39. (in Russian)

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Роман В. Нуждин к. э. н., доцент, кафедра бухгалтерского учета и бюджетирования, Воронежский государственный университет инженерных технологий, пр-т Революции, 19, г. Воронеж, 394066, Россия, rv.voronezh@gmail.com

Анна Н. Полозова д. э. н., профессор, кафедра налогов и налогообложения, Воронежский государственный аграрный университет им. императора Петра I, ул. Мичурина, 1, г. Воронеж, 394087, Россия, annapollo@yandex.ru

КРИТЕРИЙ АВТОРСТВА

Роман В. Нуждин написал рукопись, корректировал её до подачи в редакцию и несёт ответственность за плагиат
Анна Н. Полозова консультация в ходе исследования

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

ПОСТУПИЛА 09.10.2016

ПРИНЯТА В ПЕЧАТЬ 03.11.2016

INFORMATION ABOUT AUTHORS

Roman V. Nuzhdin candidate of economical sciences, assistant professo, accounting and budgeting department, Voronezh state university of engineering technologies, Revolution av., 19, Voronezh, 394066, Russia, rv.voronezh@gmail.com

Anna N. Polozova doctor of economic sciences, professor, taxes and taxation department, Voronezh state agrarian state university named after Emperor Peter I, Michurina str., 1, Voronezh, 394087, Russia, annapollo@yandex.ru

CONTRIBUTION

Roman V. Nuzhdin wrote the manuscript, correct it before filing in editing and is responsible for plagiarism
Anna N. Polozova consultation during the study

CONFLICT OF INTEREST

The authors declare no conflict of interest.

RECEIVED 10.9.2016

ACCEPTED 11.3.2016