

ВЗАИМООТНОШЕНИЯ СТЕЙКХОЛДЕРОВ В РЕЗУЛЬТАТАХ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ В ТЕОРИИ БИЗНЕС-АНАЛИЗА

А.В. Кнышов¹, А.Л. Золкин², М.С. Чистяков³

¹*Российская таможенная академия,
г. Люберцы, Россия*

²*Поволжский государственный университет телекоммуникаций
и информатики (ПГУТИ),
г. Самара, Россия*

³*Российский университет кооперации, Владимирский филиал,
г. Владимир, Россия*

В статье проведён анализ ключевых требований к деятельности бизнес-аналитиков, направленной на информационно-аналитическое обеспечение процесса принятия управленческих решений руководящим составом. В статье проводится содержательная характеристика методологических структурных элементов теории бизнес-анализа: предмета, объекта, субъектов, целевой направленности, понятийного и методического аппаратов и т.д. В рамках проведенного исследования сосредоточено особое внимание на обнаружении и интерпретации закономерностей во взаимоотношениях субъектов бизнес-анализа – стейкхолдеров.

Ключевые слова: бизнес-анализ, принятие управленческих решений, информационно-аналитическое обеспечение, компетенции бизнес-аналитика, требования стейкхолдеров, взаимодействие бизнес-аналитиков и стейкхолдеров.

В целях обеспечения устойчивого функционирования и развития организации возрастает всеобщее внимание со стороны менеджмента и стейкхолдеров (заинтересованных лиц) к вопросам организации и осуществления профессиональной деятельности бизнес-аналитиками. В современных условиях ведения бизнеса возникает насущная потребность в осуществлении дальнейшего совершенствования теоретических положений и методического аппарата бизнес-анализа. При формулировании теоретических основ необходимо помнить о том, что методология бизнес-анализа находится в непосредственной зависимости от результатов экономического развития конкретной компании на макро-, мезо- и микроуровнях, её формы собственности, полноты и качества информационных потоков и других внутриорганизмационных процессов.

Теория бизнес-анализа тесно интегрирована с другими областями знаний, исследующими такие направления функционирования экономических субъектов хозяйствования, как управление, финансово-экономическая оценка, бухгал-

терский учет, информационное обеспечение, организация бизнес-процессов, научно-техническое развитие и т.д. [2,7,8]. Это предопределяет необходимость дальнейшего научного обоснования отличительных характеристик исследуемой тематики, что возможно осуществить путём проведения содержательного анализа методологических структурных элементов категории «бизнес-анализ»: предмета, объекта, субъектов, целевой направленности, понятийного и методического аппаратов и т.д. Решая задачу теоретического обоснования бизнес-анализа, обратимся к содержательной характеристике перечисленных элементов логической структуры в таблице 1. В рамках данной научной статьи будет сосредоточено внимание на обнаружении и интерпретации закономерностей во взаимоотношениях одного из элементов представленной в таблице 1 структуры – субъектов бизнес-анализа.

Таблица 1 – Содержательные элементы логической структуры теории бизнес-анализа [5, 10]

Элементы бизнес-анализа	Содержательная характеристика элементов бизнес-анализа
1	2
Определение	Бизнес-анализ – деятельность бизнес-аналитиков, позволяющая осуществлять исследование текущего состояния реализуемых в компаниях бизнес-процессов и рекомендовать менеджменту принятие направленных на их совершенствование управленческих решений в соответствии с интересами (запросами/требованиями) субъектов бизнес-анализа (стейкхолдеров).
Целевая направленность	Комплексное исследование технологии и инструментальной среды информационного обеспечения бизнес-аналитиками менеджмента организации по вопросам выстраивания системы их взаимоотношений с стейкхолдерами, с целью реализации законных прав и интересов владельцев (собственников), акционеров (инвесторов) и остальных субъектов бизнес-анализа.
Предмет	Причинно-следственные связи экономических явлений и бизнес-процессов, возникающие в результате осуществления деятельности бизнес-аналитиков в сфере информационного обеспечения менеджмента организации по вопросам выстраивания системы их взаимоотношений с стейкхолдерами.
Объект	Деятельность бизнес-аналитиков в сфере информационного обеспечения менеджмента организации по вопросам выстраивания системы их взаимоотношений с стейкхолдерами, реализуемая с помощью бизнес-моделей, набора технологий и инструментальной среды бизнес-анализа, состоящей из бизнес-процессов, показателей их реализации, требований стейкхолдеров, факторов внешней среды и др.
Субъекты (стейкхолдеры)	Группы заинтересованных сторон, на которые своей деятельностью воздействует компания и от которых зависит её существование и дальнейшее развитие, к их числу относятся: владельцы (собственники); акционеры (инвесторы); кредиторы; поставщики; потребители (заказчики, покупатели); конкуренты; органы государственной и муниципальной власти; местное сообщество и общественные организации; менеджеры (управленческий персонал); исполнительный персонал.

1	2
Метод исследования	Сравнительная характеристика интересов (запросов/требований) субъектов бизнес-анализа в осуществлении коммерческой деятельности; определение возможностей отдельных групп стейкхолдеров оказывать значимый уровень властного воздействия на деятельность компании; анализ степени проявляемого сторонами интереса к протекающим внутри организации бизнес-процессам.

В понимании В.И. Бариленко субъектами бизнес-анализа выступают стейкхолдеры – «...круг имеющих непосредственное отношение к работе организации заинтересованных лиц, выступающих основными пользователями возникающих внутри организации потоков информации» [4]. Под широко применяемый в научном обиходе термином «стейкхолдер» (от англ. «stakeholder») понимается «владелец доли в акционерном капитале, держатель заклада, дольщик, акционер» [10]. Однако, в контексте бизнес-анализа наиболее целесообразно применять определение, согласно которому под стейкхолдерами подразумеваются группы сторон, заинтересованных в успешной коммерческой деятельности компании, от уровня властного воздействия которых при продвижении собственных запросов и от степени, проявляемой сторонами заинтересованности в реализации конкретных бизнес-процессов зависит текущее существование и дальнейшее развитие организации.

Требования (интересы, запросы) заинтересованных сторон (стейкхолдеров) – «...документально оформленные условия или характеристики, необходимые отдельным заинтересованным лицам (стейкхолдерам) для решения их проблем или достижения их целей, которые могут быть удовлетворены с помощью технологий и инструментов бизнес-анализа и менеджмента» [5]. Потребности стейкхолдеров должны способствовать повышению общей эффективности работы организации без нанесения ущерба организационной системе компании в угоду одной из групп заинтересованных сторон. При этом требования могут быть как четко сформулированными, так и не очевидными, подразумеваемыми, логически выводимыми из интересов других стейкхолдеров.

По своей сути, специалист, занимающий должность бизнес-аналитика, наделён «...ролью посредника между всеми заинтересованными сторонами, для успешного выполнения профессионального долга ему необходимо анализировать ситуацию, выявлять потребности стейкхолдеров и основываясь на них формулировать требования к изменениям бизнес-процессов, корпоративной политики и систем информационного обеспечения деятельности фирмы» [5]. Бизнес-аналитик является узкопрофильным специалистом, призванным своими функциональными обязанностями осуществлять исследование, моделирование, корректировку, совершенствование и перестройку бизнес-процессов компании в соответствии с ее оперативными, тактическими и стратегическими целями и задачами, а также с интересами (запросами/требованиями) стейкхолдеров.

Направленность компетенций бизнес-аналитика на удовлетворение потребностей заинтересованных в работе компании субъектов подтверждается положениями профессионального стандарта «Бизнес-аналитик», утвержденного Приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 25.09.2018 г. № 592н. Так, представленная в этом документе обобщенная трудовая функция А «Работа с заинтересованными сторонами» получила конкретизацию в трудовой функции А/02.5 «Взаимодействие с заинтересованными сторонами», которая в свою очередь содержит перечень необходимых для бизнес-аналитика умений [1]:

- использовать техники выявления заинтересованных сторон;
- планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами;
- использовать техники эффективных коммуникаций;
- выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации;
- определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа;
- представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами;
- применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа;
- анализировать степень участия заинтересованных сторон;
- разъяснять необходимость проведения работ по бизнес-анализу.

Вместе с тем, необходимо различать функциональные обязанности бизнес-аналитиков и менеджеров, хотя в малых компаниях ввиду отсутствия в штатном расписании должностей бизнес-аналитиков их работу выполняют менеджеры, т.е. роли бизнес-аналитиков и менеджеров объединены. Бизнес-аналитик должен выявлять суть существующих проблемных вопросов бизнеса и определять их масштабы, осуществлять поиск отклонений параметров результатов деятельности компании, запросов рынка и интересов стейкхолдеров, понимать возникающие перед бизнесом возможности, рекомендовать решения, которые позволяют найти ответы на актуальные бизнес-проблемы. При этом подразумевается, что, осуществляя конкретные действия по принятию управленческих решений, менеджеры основываются на сформулированных бизнес-аналитиками предложениях.

К широкому кругу лиц, имеющих отношение к работе предприятия, относятся: владельцы (собственники); акционеры (инвесторы); кредиторы; поставщики; потребители (заказчики, покупатели); конкуренты; органы государственной и муниципальной власти; местное сообщество и общественные организации; менеджеры (управленческий персонал); исполнительный персонал и др. [9,11]. Каждый из перечисленных стейкхолдеров по отношению к реализуемым в организации бизнес-процессам и получаемым ей результатам преследует собственные интересы, часто не совпадающие и даже противоречащие друг другу.

Сфера несовпадения точек зрения, задействованных в работе организации сторон, может быть весьма существенной. Рассогласование интересов стейкхолдеров может привести к потери компанией определенной части дохода, возникают так называемые издержки по поддержанию организации. Однако, правильно выстроенная система корпоративного управления обеспечивает достижение требуемого баланса интересов (влияния) заинтересованных сторон. Менеджеры добиваются подчинения индивидуальных интересов стейкхолдеров общим интересам компании, что минимизирует степень негативного влияния выявленных различий на процессы текущего функционирования и будущего развития компании.

Основным фактором с точки зрения выявления ключевых интересов (запросов/требований) заинтересованных лиц выступает определение среди них тех, которые оказывают на работу организации наиболее значимое влияние. При этом степень влияния отдельных групп стейкхолдеров оценивается исходя из динамики значений двух составляющих: уровня их власти и существующей степени интереса к протекающим внутри организации бизнес-процессам. Уровень властного воздействия на деятельность компании предопределяется способностями и возможностями отдельных групп владельцев в более успешном продвижении собственных интересов по сравнению с запросами (требованиями) иных стейкхолдеров. Интерес собственников (в т.ч. акционеров и инвесторов) к бизнес-процессам проявляется в их осознанном желании влиять на деятельность организации, формировать её корпоративную политику [12,13,14].

Являющиеся собственниками бизнеса акционеры и инвесторы в перспективе ожидают получение максимального прироста прибыли от наиболее эффективного использования управленческим и исполнительным персоналом в производственном процессе предоставляемого капитала, имеющихся у организации активов и технологий. Это положительным образом скажется на повышении рыночной стоимости компании, что в свою очередь обеспечит «...рост курсовой стоимости акций, увеличение размеров доходов в форме получаемых акционерами дивидендов, возмещения вложенного инвесторами капитала, приведёт к укреплению её долгосрочных позиций в той сфере бизнеса, в которой она работает» [3]. При этом преследуя цель по росту капитализации компании необходимо выстроить дивидендную политику согласно положениям теории агентских отношений, что позволит в вопросе распределения дивидендов уравновесить интересы менеджеров, акционеров (инвесторов) и кредиторов.

Предоставляя компании необходимые для её развития ресурсы, акционеры и инвесторы принимают на себя наибольшие риски их частичной или полной безвозвратной потери. В случае, если организация, будучи основным (главным) источником дохода, не оправдывает ожидания владельца акций (инвестора), то он стремится диверсифицировать вложения среди иных направлений инвестирования. Преследуя свои интересы, акционеры и инвесторы, стремятся к созданию сбалансированного инвестиционного портфеля через диверсификацию финансовых ресурсов по разным объектам инвестирования. Высокая степень диверсификации портфелей ценных бумаг позволяет акционерам и инве-

сторам допустить возможность финансовых затруднений в работе конкретной компании, так как потери на одних акциях должны быть компенсированы непредвиденной прибылью других.

Наиболее привлекательными для акционеров и инвесторов вариантами использования финансовых ресурсов могут стать: размещение свободных денежных средств на банковских депозитах, приобретение акций высокодоходных организаций или покупка коммерческой недвижимости для последующей сдачи её в аренду и т.д. Ввиду того, что акционеры и инвесторы находятся в постоянном поиске альтернативных способов вложения своих денежных средств, для обеспечения устойчивой жизнеспособности организации менеджеры совместно с персоналом заинтересованы в обеспечении максимальной экономической эффективности от вложенных в развитие компании инвестиций.

От качества работы наёмных менеджеров зависит то, насколько эффективно организацией будут использованы вкладываемые акционерами и инвесторами финансовые ресурсы, приведёт ли это к получению ими планируемой прибыли. Осуществляя управление исполнительным персоналом компании, менеджеры создают и обеспечивают функционирование организационной структуры производства продукта (оказания услуг), который представляет с одной стороны ценность для клиента, а с другой стороны обеспечивает создание стоимости для своих работодателей (владельцев бизнеса). Профессиональную успешность менеджеров определяют достигнутые финансовые результаты деятельности, руководимой ими компании. Только результативные управленцы низшего звена сохраняют свои должности и репутацию, могут рассчитывать на дальнейший карьерный рост и связанное с ним повышение социального статуса.

Менеджеры, прежде всего, нацелены на получение вознаграждения в виде гарантированной заработной платы и зависящего от результатов работы компании размера нерегулярных премий. Также возможно формирование дополнительной части доходов менеджеров за счет их премирования акциями или опционами со стороны акционеров. В случае премирования акциями менеджеры по истечению определенного срока получают денежный эквивалент прироста курсовой стоимости акций и причитающиеся дивидендные выплаты по акциям организации.

Премирование опционами даёт право участникам по прошествии некоторого срока (чаще всего, двух-трех лет) с момента их включения в опционную программу осуществить покупку акций компании. Исполнение опционов позволит менеджерам в оговоренный срок приобрести акции по установленной ранее цене, которая из-за роста курсовой стоимости акций должна быть ниже текущей рыночной цены. Тем самым, заинтересованность менеджеров в получении доходов от исполнения опционов делает их мотивированными на достижение роста капитализации, управляемой ими компании. Через опционы акционеры поощряют менеджеров к тому, чтобы проводимая ими политика приводила к максимальному росту рыночной стоимости акций.

При этом, не следует отождествлять интересы акционеров и приобретающих акции или опционы менеджеров. Реализуемая в работе менеджеров стратегия долгосрочного развития организации существенным образом отличается от краткосрочных задач акционеров (инвесторов), их суть заключается в минимизации рисков от возможных потерь инвестиций при одновременной максимизации доходности в наиболее короткий срок от вложений финансовых ресурсов за счет получения дивидендов, роста курсовой стоимости акций, возмещения вложенного капитала.

В задачи менеджеров входит распоряжение имуществом компании в интересах акционеров и инвесторов, это означает управление организацией таким образом, чтобы обеспечивать максимизацию её ценности для акционеров и инвесторов. Однако, оставаясь ключевым ориентиром для менеджеров, интересы акционеров и инвесторов, равно как и интересы других групп стейкхолдеров, не должны противоречить интересам организации в целом. В противном случае, при определении в качестве основной цели – максимизации ценности компании для акционеров и инвесторов, организация будет лишена ресурсов для инвестирования в своё развитие, а полученный ей доход будет выводиться из оборота в форме дивидендов для акционеров и возмещения вложенного капитала для инвесторов. Руководство в своем стремлении в увеличении доходной части акционеров и инвесторов не может преследовать политику, отличную от той, которая нацелена на развитие компании.

Обратная ситуация по превалированию влияния менеджеров в управлении компанией над участниками акционерного общества также не допустима. При наличии значительной свободы действий у управленческого персонала по использованию финансовых средств компании существует вероятность направления их для инвестирования в проекты, повышающие престиж организации или имидж менеджеров, но при этом являющиеся убыточными для акционеров и инвесторов. Манипулирование результатами по показателям прибыльности организации со стороны менеджеров в целях получения ими бонусов искажает общую картину финансового состояния организации, а возможность возникновения подобной ситуации определяется масштабом контроля, с которым они сталкиваются как поставщики управленческих услуг.

Способами ограничения оппортунистического поведения менеджмента должны стать: активное участие акционеров в продвижении и развитии потенциальных проектов, оправданных с точки зрения увеличения выплат дивидендов; контроль целевого использования, находящихся в распоряжении организации ресурсов; мониторинг действий высшего уровня менеджеров со стороны крупных акционеров и др. По своему статусу акционеры являются законными представителями высшего органа управления фирмы, называемого собранием акционеров, в отличие от инвесторов, которые не имеют права принимать управленческие решения относительно текущей деятельности компании.

По своей экономической сущности «...инвесторы отказываются от немедленного потребления имеющихся средств в пользу удовлетворения собственных потребностей в будущем на новом, более высоком уровне» [6]. При

этом, инвестиции представляют собой аккумулированный доход инвесторов с целью накопления. Инвесторы, прежде всего, интересуются перспективными проектами, которые при вкладывании денежных средств способны одновременно максимизировать получение прибыли и минимизировать риски потери инвестиций. Анализируя фактическое состояние проекта, прогнозируя эффективность прироста стоимости имущества в результате его реализации, инвесторы принимают решения о предмете своей инвестиционной деятельности в форме капитальных вложений. Они осуществляют самостоятельный выбор направлений инвестирования по объектам собственности компании, объёмы которого могут состояться не только из собственных, но и из привлеченных средств. При смешанных инвестициях заинтересованными сторонами в достижении результатов осуществления капитальных вложений становятся кредиторы, вкладчики, покупатели, заказчики и другие участники инвестиционной деятельности.

Однако, вне зависимости от суммы, вложенной в проект, полномочия в аспекте управления деятельностью компании инвестор не получит, в том числе минимального права на участие в общем собрании акционерного общества. Также права акционеров и инвесторов различаются при банкротстве компании или проекта. Инвестор безвозвратно теряет вложенные инвестиции. Акционер может претендовать на частичную соразмерную долю владения пакетом акций покрытие убытков суммой денежных средств от продажи имеющегося на балансе организации имущества после погашения основного долга и уплаты налогов. Наряду с перечисленными различиями в правах акционеров и инвесторов нужно помнить, что инвестиции в ресурсном аспекте могут быть различными, в том числе и в форме вложения средств в покупку акций. Если инвестирование в компанию возможно только через покупку акций, то разница между статусом инвесторов и акционеров нивелируется.

Исполнительный персонал организации заинтересован в:

- обеспечении гарантий занятости;
- удовлетворении личностных потребностей, связанных с реализацией успешного рабочего процесса;
- достойном размере заработной платы и дополнительной социальной поддержке;
- позитивном психологическом климате в коллективе, основанном на взаимном уважении и взаимопомощи коллег;
- возможности повышения квалификации, совершенствования личного профессионального мастерства;
- улучшении условий труда;
- возможности карьерного роста.

Главными ориентирами в ожиданиях потребителей (заказчиков) от деятельности организации являются:

- своевременная поставка товаров (оказание услуг точно в срок);
- получение удовлетворения своих потребностей в рамках приемлемого для них размера затрат от качества продаваемых (производимых) компанией продуктов;

– решение по приемлемой цене возникающих у клиентов проблемных вопросов с помощью оказываемых компанией качественных услуг.

Удовлетворение потребностей покупателей является первичной задачей работы исполнительного персонала и мерилом деятельности управленческого персонала, так как удовлетворенный потребитель, выступая единственным источником прибыли компании, формирует доходную часть бюджета компании. Потребители имеют право выбора – у какой организации покупать, продукт какого качества и по какой цене? Если компания реализуемыми товарами/услугами удовлетворяет в меньшей степени потребности потребителей, чем компания-конкурент, то её продажи будут оставлять желать лучшего. Деловой поток принимаемых менеджментом компании решений должен преимущественно основываться на понимании требований потребителей, а не исходить из финансовых потребностей владельцев (собственников) и акционеров (инвесторов).

Безусловно, ориентация на интересы владельцев и акционеров в вопросе увеличения прибыли от снижения издержек производства (оказания услуг) позволит производить товары (оказывать услуги) по упрощенной технологии, сократить затраты на оплату труда исполнителей, сэкономить на качестве ресурсных компонентов продукта. Но при этом велика вероятность того, что упадет качество производимого товара (оказываемой услуги), последует негативная реакция со стороны потребителей в вопросе их покупательской активности и, как следствие, размера получаемой выручки и капитализация компании начнут стремительно сокращаться. Практика показывает, что скорое восстановление качества продукта (услуги) не приводит к автоматическому восстановлению позиций компании на рынке, точно также, как и размера прибыли. После подрыва доверия к реализуемой марке восстановление происходит крайне медленно вследствие переключения потребителей на использование аналогов других компаний-конкурентов.

Поставщиков интересует получение от компании стабильного объёма заказов, наличие ресурсов у заказчика для оплаты поставок товаров (оказываемых услуг), своевременность внесения оплаты за поставки товара, осуществление поставок на выгодных условиях по более высоким ценам, создание с организацией взаимозависимых долгосрочных партнерских отношений. При этом для поставщиков наиболее критичной с точки зрения выполнения своих обязательств со стороны заказчика выступает потребность по соблюдению установленных в договоре купли-продажи порядков:

- расчета и формы оплаты;
- зачисления средств на счет поставщика;
- приемки закупаемой продукции;
- документального оформления при передаче права собственности на товар;
- оформления претензий в случае поставки некачественного товара или в ином количестве.

Действуя в интересах повышения благосостояния акционеров (инвесторов), менеджеры стремятся повысить доходность своих компаний за счет привлечения более рискованных внешних займов, держателями которых выступают кредиторы. Становясь стейхолдерами, банки и другие кредиторы на законном основании проявляют интерес к деятельности компании в форме следующих действий:

- определение наличия ресурсов у компании для платы за кредит;
- прогнозирование будущей доходности бизнеса с целью обоснования возможности выдачи займа;
- выдача на выгодных кредитору условиях большей суммы займа;
- получение предусмотренного кредитным договором процента и возмещение капитала;
- сохранение способности компании-клиента своевременно погашать задолженность по займу и уплачивать причитающиеся кредитору проценты;
- погашение кредитной задолженности в установленный срок.

Органы государственной и муниципальной власти осуществляют контрольно-надзорные функции по отношению к деятельности организации с целью:

- соблюдения компанией требований федерального и муниципального законодательства в регионах их компетенции;
- уплаты фирмой сумм налогов, сборов и пошлин в полном объеме и в установленный срок;
- содействия работодателей в обеспечении занятости населения;
- повышения уровня жизни работников и членов их семей за счет проводимой компанией социально-ориентированной политики;
- возрастания вклада компании в экономику региона при создании органами власти стимулирующих её развитие условий.

Основные интересы таких субъектов бизнес-анализа, как местное сообщество и общественные организации, заключаются в том, чтобы компания осуществляла:

- соблюдение экологических норм по выбросам в окружающую среду вредных веществ;
- поддержку общественного порядка на территориях, прилегающих и непосредственно относящихся к зоне деятельности компании;
- реализацию мер социальной защиты населения и персонала;
- учет мнения жителей местного сообщества.

Таким образом, в условиях быстро меняющейся внешней экономической среды необходимым условием для устойчивого развития компании становится информационно-аналитическое обеспечение принятия управленческих решений руководящим составом. Это предъявляет новые требования к стандартизации и унификации такого тематического научного направления и прикладного инструмента обеспечения аналитической деятельности, как бизнес-анализ, что, в свою очередь, требует дальнейшего продумывания и теоретического обоснования исследуемой тематики.

В рамках реализации своих функциональных обязанностей бизнес-аналитику для выработки рекомендуемых для принятия менеджерами управленческих решений необходимо осуществлять выявление, согласование, документирование, исследование наиболее значимых для бизнеса в текущий момент времени запросов стейкхолдеров, проводить детальный содержательный анализ их интересов. В идеале, в стремлении удовлетворить требования всех групп стейкхолдеров компания должна достигнуть в этом вопросе баланса, но противоречивость их запросов делает такую задачу трудновыполнимой. Поэтому в целях упрощения запутанной ситуации взаимоотношений заинтересованных сторон целесообразно сосредоточить внимание на ключевых проблемных вопросах бизнеса, на выявлении наиболее значимых потребностей стейкхолдеров, от удовлетворения которых в настоящий момент зависит работа всей организации в целом. Своевременное акцентирование внимания на таких требованиях выступает гарантией снижения в будущем вероятности возникновения имущественных и социальных конфликтов.

Список использованных источников

1. Приказ Минтруда России от 25.09.2018 № 592н «Об утверждении профессионального стандарта «Бизнес-аналитик»».
2. Кнышов А.В., Золкин А.Л. Бизнес-анализ в управлении: монография. – Москва: Русайнс, 2022. – 86 с.
3. Афанасьев В.Я. Теория менеджмента: учебник. – Москва: Юрайт, 2019. – 665 с.
4. Бариленко В.И. Методология бизнес-анализа: учебное пособие. – Москва: КНОРУС, 2018. – 190 с.
5. Бариленко В.И., Мельник М.В., Булыга Р.П., Герасимова Е.Б., Ефимова О.В., Невежин В.П., Бердников В.В. Основы бизнес-анализа: учебное пособие. – Москва: КНОРУС, 2018. – 270 с.
6. Руткаускас Т.К., Домников А.Ю., Медведева Л.А., Бабанова Ф.Р., Руткаускас К.В., Федоренко М.О., Попов М.В. Инвестиции и инвестиционная деятельность организаций: учебное пособие. Екатеринбург: Изд-во Урал. Ун-та, 2019. – 316 с.
7. Косников С.Н., Золкин А.Л., Сараджева О.В., Чистяков М.С. Методы принятия управленческих решений/ Учебное пособие. – Краснодар: Новация, 2022. – 167 с.
8. Косникова О.В., Золкин А.Л., Чистяков М.С. Проблемы и перспективы развития малого бизнеса/ Монография. – Краснодар: Новация, 2022. – 173 с.
9. Косников С.Н., Добровольский А.Г., Золкин А.Л. Основы математического моделирования социально-экономических процессов / Монография. – Краснодар: Новация, 2022. – 165 с.

10. Кондрашова Н.В. Сравнительная характеристика содержательных элементов экономического анализа и бизнес-анализа // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2020. № 2. С. 45-54.

11. Чирков М.А., Чистяков М.С. Кластерное взаимодействие в формировании кооперационных связей // материалы III международной научно-практической конференции «Кооперация в меняющемся мире цифровых технологий». – Казань: Изд-во «Печать-сервис XXI век», 2020. – С. 324-329.

12. Akhmetshin, E. M., Ilyasov, R., Sverdlikova, E., Tagibova, A., Tolmachev, A., Yumashev, A. V. Promotion in emerging markets. *European Research Studies Journal*. 2018, 21. Special Issue 2, 652-665.

13. Косников С.Н., Золкин А.Л., Сараджева О.В., Урусова А.Б. Состояние рынка Business Intelligence как инструмента анализа и обработки данных/ Монография. – Краснодар: Новация, 2023. – 161 с.

14. Косникова О.В., Золкин А.Л., Лосев А.Н., Чистяков М.С. Управление функционированием и развитием малого предпринимательства в сфере услуг/ Монография. – Краснодар: Новация, 2022. – 162 с.

THE RELATIONSHIP OF STAKEHOLDERS IN THE RESULTS OF THE COMPANY'S COMMERCIAL ACTIVITY IN THE THEORY OF BUSINESS ANALYSIS

A.V. Knyshov¹, A.L. Zolkin², M.S. Chistyakov³

*¹Russian Customs Academy,
Lyubertsy, Russia*

*²Povolzhskiy State University of Telecommunications and Informatics (PGUTY),
Samara, Russia*

*³Russian University of Cooperation, Vladimir branch,
Vladimir, Russia*

The article analyzes the key requirements for the activities of business analysts aimed at information and analytical support of the management decision-making process by the management staff. The article provides a meaningful description of the methodological structural elements of the theory of business analysis: subject, object, subjects, target orientation, conceptual and methodological apparatus, etc. Within the framework of the conducted re-search, special attention is focused on the detection and interpretation of patterns in the relationships of business analysis subjects - stakeholders.

Keywords: business analysis, management decision-making, information and analytical support, business analyst competencies, stakeholder requirements, interaction of business analysts and stakeholders.