

Бариленко Владимир Иванович,
д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой экономического анализа
ФГБОУ ВПО "Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации"
Россия, Москва
E-mail: VBarilenko@yandex.ru

РОЛЬ БИЗНЕС-АНАЛИЗА В ОБОСНОВАНИИ НАПРАВЛЕНИЙ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

В статье рассматривается инновационное развитие как фактор повышения конкурентоспособности бизнеса. Раскрыта сущность бизнес-анализа как механизма, побуждающего к инновационной активности. Определены роль и задачи бизнес-аналитика в корпоративном управлении организации. Раскрыто содержание понятия "стейкхолдер", потребности стейкхолдеров. Приведена схема зависимости степени влияния заинтересованного лица от интереса и уровня власти, позволяющая определить круг наиболее влиятельных стейкхолдеров, и тех, чьи требования можно игнорировать. Для целей бизнес-анализа приведена классификация заинтересованных лиц. Представлена универсальная форма бизнес-модели компании.

Ключевые слова: инновации, конкурентоспособность, инновационные идеи, стейкхолдер, бизнес-анализ, бизнес-аналитик, бизнес-модель.

Переход на инновационный путь развития – это магистральное направление модернизации отечественной экономики. Более того, доказано, что в основе любого предпринимательства должна лежать систематическая инновационная деятельность [4].

Но как возникает потребность в инновациях? Какими мотивами руководствуются компании, принимая решения об инновациях? В каких направлениях следует развивать инновационную активность? Как из множества возможных вариантов нововведений выбрать те, которые действительно необходимы для успеха бизнеса в конкретной ситуации?

Традиционно считается, что для предпринимателей основными мотивами внедрения инноваций являются повышение конкурентоспособности своих новых продуктов, укрепление своих рыночных позиций и рост прибыльности бизнеса. Недаром само инновационное развитие принято рассматривать как фактор повышения конкурентоспособности бизнеса. Это, безусловно, справедливо, но не исчерпывает всех аспектов данной проблемы. Если руководствоваться исключительно перечисленными выше мотивами (да еще в узких рамках внутреннего рынка), то вполне можно оправдать сложившуюся в нашей стране ситуацию с недопустимо низким уровнем инновационной активности. Ведь обладая доступными и сравнительно дешевыми материальными и трудо-

выми ресурсами, вполне можно оставаться на плаву и в конкурентной экономике.

Однако для всех очевидно, что предстоящее вступление России в ВТО скоро разрушит подобные иллюзии. Что же может помочь отечественным предпринимателям обрести надежные ориентиры в инициации инноваций, обосновании и выборе путей инновационного развития?

Как известно, Питер Друкер выделял семь источников инновационных идей:

1. Неожиданный успех или неудачу, неожиданное внешнее событие.
2. Несоответствие (неконгруэнтность) между реальностью и нашими представлениями о ней.
3. Нововведения, основанные на выявлении существующих недостатков и "слабых мест" действующих бизнес-процессов.
4. Изменения в структуре рынка или отрасли.
5. Демографические изменения.
6. Изменения в восприятиях, настроениях и ценностных установках.
7. Новые знания, допускающие их коммерциализацию [4].

Систематическое отслеживание всех изменений, служащих источниками инновационных идей, призвано стать основой выработки инновационных решений. Однако подобные изменения по-разному влияют на различные предприятия и в разные моменты требуют различных мер реагирования на них. Поэтому мотивы

вая инновационной деятельности должна представлять собой постоянно осуществляемый процесс.

Важным элементом мотивационного механизма, побуждающего предприятия к инновационной активности, призван стать бизнес-анализ.

Для понимания сущности бизнес-анализа важно определить само понятие бизнеса как общественно-экономического явления и объекта анализа. Существуют три основные теоретические концепции, служащие основой толкования сущности бизнеса: позитивная, критическая и прагматическая [2].

В отличие от позитивной концепции, абсолютизирующей положительные черты бизнеса и игнорирующей его негативные последствия, а также критической концепции, игнорирующей преимущества бизнеса и абсолютизирующей порождаемые им противоречия, прагматическая концепция основывается на том, что бизнес рассматривается как явление, неизбежно возникающее в ходе естественного развития общества. Бизнес необходим как самим предпринимателям, стремящимся к личному обогащению, так и другим членам общества, которые благодаря бизнесу получают возможность удовлетворять свои потребности в товарах и услугах. Прагматический подход не отрицает противоречия и различия интересов бизнеса, общества и отдельных его членов, но ориентирован на то, что современная цивилизация должна обеспечить условия для разумной балансировки возможностей удовлетворения этих интересов. При этом сами противоречия, порождаемые конкуренцией бизнесменов, рассматриваются как положительное явление, стимулирующее развитие экономики.

Именно прагматическая концепция бизнеса по своей сущности может трактоваться как теоретическая основа бизнес-анализа, ориентированного на оценку того, как в условиях рыночных отношений деятельность хозяйствующих субъектов удовлетворяет требования различных заинтересованных сторон и на поиск путей лучшего выполнения этих требований.

Следует отметить, что в эпоху плановой экономики и всеобщей государственной собственности на средства производства, когда практически единственным реальным собственником и верховным менеджером предприятий выступало государство, не возникала даже сама идея о том, чтобы анализировать выполнение этими предприятиями требований каких-то иных заинтересованных сторон. И до настоя-

щего времени, в период становления рыночных отношений в нашей стране и, как это принято называть, "первоначального накопления капитала", когда была недостаточно отрегулирована законодательная и нормативная база предпринимательской деятельности, когда слова об этике бизнеса и его социальной ответственности воспринимались в лучшем случае с юмором, бизнес-анализ тоже был не особенно востребован. И в самом деле, зачем собственнику, являющемуся одновременно и руководителем предприятия, имеющему надежную "крышу" от любых неприятностей в лице подкупленных им представителей государственной власти, тратить свои силы и время на то, чтобы выяснять – как его предприятие удовлетворяет те или иные требования каких-то совершенно не интересных ему стейкхолдеров?

И лишь развитие цивилизованных рыночных отношений, совершенствование законодательства и становление гражданского общества способны заставить предпринимателей поновому взглянуть на эти проблемы. Глобализация экономики и связанное с этим резкое обострение конкуренции с технологически развитыми зарубежными компаниями, получающими свободный доступ на отечественные рынки, еще более резко обостряет потребность в бизнес-анализе.

По определению Международного института бизнес-анализа (International Institute of Business Analysis – ИВА) бизнес-анализ представляет собой совокупность задач, методов, квалификаций и возможностей, необходимых для четкого определения проблем, стоящих перед бизнесом, и описания их решения [1].

Бизнес-аналитик должен выполнять роль посредника между всеми заинтересованными сторонами, анализируя ситуацию, выявляя и формулируя требования к изменениям бизнес-процессов, корпоративной политики и систем информационного обеспечения деятельности фирмы. Бизнес-аналитик должен понимать проблемы и возможности, возникающие перед бизнесом в контексте определенных требований, и рекомендовать решения, которые позволяют организации достичь поставленных целей.

О каких же требованиях идет речь? Чтобы ответить на этот вопрос необходимо пояснить еще одно понятие, широко применяемое в бизнес-анализе. Это понятие – "стейкхолдер". Буквальное значение этого слова происходит от английского "stakeholder" – владелец доли, держатель заклада, дольщик и в узком смысле

означает то же, что и "shareholder" – владелец доли в акционерном капитале, акционер, участник). Но в контексте бизнес-анализа самое распространенное определение этого понятия состоит в том, что стейкхолдеры – это группы, организации или индивидуумы, на которые влияет компания и от которых она зависит.

В состав стейкхолдеров входят собственники, менеджеры и персонал компании, ее клиенты и деловые партнеры, инвесторы, конкуренты и органы власти, местные сообщества и средства массовой информации, политические партии и другие общественные организации. В каждом отдельном случае перечень стейкхолдеров может быть расширен и конкретизирован.

Подобного рода заинтересованные стороны активно влияют на успешность бизнеса, которая во многом определяется тем, что бизнесмены учитывают не только собственные интересы, но и интересы других акционеров, и покупателей, сотрудников, поставщиков и местных сообществ. Совокупность стейкхолдеров формирует с компанией взаимозависимую систему, которая способна поддерживать бизнес в трудных ситуациях, а в некоторых случаях, напротив, может лишит компанию возможности действовать и даже просто уничтожить ее.

Целевая направленность бизнес-анализа заключается в информационном обеспечении эффективного корпоративного управления, которое понимается как система взаимодействия между акционерами и менеджментом компании, а также с другими заинтересованными сторонами с целью реализации интересов собственников и законных прав остальных стейкхолдеров.

При этом очевидно, что у каждого стейкхолдера имеются собственные потребности и интересы, часто не совпадающие с потребностями и интересами других стейкхолдеров. Так, собственники бизнеса ждут от него повышения прибыли и рыночной стоимости своей компании, обеспечивающих увеличение размеров их дивидендов и рост стоимости их акций. Ориентирами для них служат альтернативные варианты вложений своих средств.

Менеджеров этой же компании в первую очередь интересуют результаты ее деятельности, находящиеся в сфере их ответственности, определяющие размеры оплаты их труда и премий, повышение их социального статуса, решение вопросов карьерного роста.

Исполнительный персонал заинтересован в обеспечении гарантий занятости, в достойном уровне реальной заработной платы, в улучше-

нии условий труда, в удовлетворении работой, возможностях повышения квалификации и получения более выгодной должности. Требования персонала (как и менеджеров компании) в существенной мере обусловлены текущей конъюнктурой на рынке труда.

Покупатели и заказчики ожидают от предприятия своевременных поставок товаров или услуг требуемого качества по приемлемым для них ценам. При этом качественные и ценовые параметры их требований во многом определяются предложениями присутствующих на рынке конкурентов анализируемой фирмы.

Поставщиков заботит стабильность заказов, своевременность оплаты поставок по возможно более высоким ценам, в их интересах создание с предприятием отношений зависимости от их поставок. Уровень притязаний поставщиков связан со сложившейся на рынке поставок аналогичных товаров конъюнктурой.

Инвесторы требуют минимизации рисков их вложений и максимизации доходности этих вложений. Поэтому они стремятся к диверсификации объектов инвестирования и сбалансированности их инвестиционного портфеля. И в этом случае требования инвесторов тесно связаны со сложившейся конъюнктурой, но уже фондового рынка.

Кредитующие банки заинтересованы в привлечении компанией возможно больших сумм кредитов на выгодных для банков условиях при сохранении способности своевременно погашать ссудную задолженность и уплачивать причитающиеся проценты. И здесь банки, определяя условия кредитования, ориентируются на конкурентов на рынке банковских услуг.

Местное сообщество и общественные организации озабочены тем, чтобы компания не наносила вред окружающей среде, поддерживала порядок на прилегающих территориях, реализовывала меры социальной ответственности, учитывала мнения жителей окрестных районов. Сложившиеся экологические требования и социальные стандарты служат при этом отправными точками формирования позиции этой группы стейкхолдеров.

Органы государственной и муниципальных властей ждут от компании своевременных выплат возможно более высоких сумм налогов, обеспечения занятости населения, соответствия деятельности требованиям законодательства, участия в решении социальных проблем региона и вклада в его экономический рост. Важную роль в формировании их требований играют политические мотивы.

В идеале компания должна стремиться к сбалансированному удовлетворению интересов различных групп стейкхолдеров, но противоречивость этих интересов делает эту задачу трудно выполнимой. Сложность связанных с этим задач проявляется внутри каждой организации. На их решение должна быть ориентирована вся система корпоративного управления.

Удовлетворение требований различных групп стейкхолдеров может рассматриваться не только в качестве критерия эффективности бизнес-модели компании, но и как гарантия снижения вероятности возникновения имущественных и общественных конфликтов в будущем. Поэтому бизнес-аналитику для выработки решений, связанных с выполнением различных типов требований, помимо корпоративного анализа необходимы выявление, согласование,

документирование, исследование значимости для бизнеса и детальный анализ этих требований.

Анализ требований – это сложная работа, как правило, требующая содержательного анализа самого бизнеса, выявления всего круга его стейкхолдеров и их классификации по степени необходимости учета их требований. Для этого необходимы идентификация заинтересованных лиц и организация сбора их требований.

Для анализа требований заинтересованных лиц крайне важно оценить степень влияния на организацию, которой они обладают. Принято считать, что степень влияния заинтересованного лица зависит от двух переменных: власть и интерес (рис. 1).

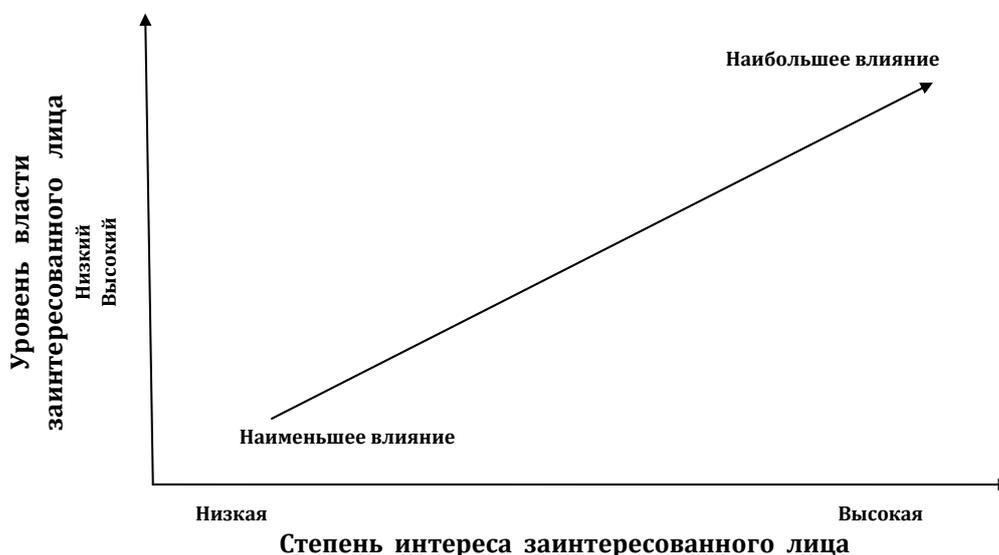


Рис. 1. Схема зависимости степени влияния заинтересованного лица от интереса и уровня власти

Власть заинтересованного лица определяется его способностью и возможностями оказывать воздействие на организацию и ее политику. А интерес заинтересованного лица определяется его желанием влиять на эту организацию. Поэтому наиболее влиятельным заинтересованным лицом будет персона, обладающая самым высоким уровнем власти и самой большой заинтересованностью. С помощью подобной схемы можно определить круг наиболее влиятельных лиц в вопросах определения целей организации, выявить тех стейкхолдеров, которые могут оказаться в потенциальных конфликтных ситуациях, и тех, чьи требования можно игнорировать.

Для такого анализа полезна классификация заинтересованных лиц. Она может быть построена по самым различным классификационным признакам. Но для целей бизнес-анализа наиболее важны три из них:

1. Степень зависимости от организации. По этому признаку могут быть выделены "ближние" стейкхолдеры (собственники, руководители, рабочие и служащие компании, потребители ее продукции, партнеры по производственной кооперации, поставщики сырья) и "дальние", которых в меньшей степени затрагивает политика этой организации (государственные органы, например).

2. Степень влияния на организацию. В зависимости от этого признака можно выделить

основных стейкхолдеров (владельцев контрольного пакета акций, федеральные и местные органы власти, банки, заказчиков продукции, ключевых поставщиков и т.д.), а также второстепенных, от которых компания зависит в меньшей степени (акционеров-миноритариев, незначительных партнеров, политические партии и т.п.).

3. Степень участия в деятельности организации. По этому признаку можно выделить активных стейкхолдеров, реально участвующих в выработке политики компании и в принятии управленческих решений (члены правления, советы директоров, топ-менеджеры), и пассивных – заинтересованных в работе этой компании, но не желающих в ней непосредственно участвовать (значительная часть акционеров, правительство, различные общественные движения и др.).

Очевидно, что в рамках такой классификации каждая из групп может быть детализована и ранжирована, что позволит расставлять приоритеты при отборе требований, которые должны быть учтены в ходе дальнейших этапов бизнес-анализа.

Сам сбор требований может осуществляться посредством анкетирования, интервью или при помощи процедур обратной связи при наличии заранее созданных систем коммуникации. Очень важно идентифицировать и сами требования, группируя их на реальные и предположительные, на срочные и перспективные, а также на бизнес-требования, пользовательские требования, функциональные требования, требования качества обслуживания, допущения и ограничения, требования реализации.

В случае анализа уже существующего предприятия необходимо оценить – насколько эти требования удовлетворяются в рамках его действующей модели и что надо предпринять для повышения степени их удовлетворения. В случае аналитического обоснования нового бизнес-проекта необходимо целевое моделирование бизнеса в целом и отдельных бизнес-процессов, обеспечивающее выполнение отобранных и согласованных требований. При этом важно установить приоритеты, оценить риски и ограничения, связанные с реализацией отобранных требований. Для каждого решения, направленного на удовлетворение требований, необходимо развернутое технико-экономическое обоснование.

Динамичность социально-экономических процессов и изменчивость рыночной конъюнктуры предопределяют и изменения в требованиях стейкхолдеров. Поэтому одной из важ-

нейших задач бизнес-анализа следует считать мониторинг изменений требований стейкхолдеров как в процессе реализации разработанного проекта, так и на этапе функционирования объекта после внедрения нововведений. При этом выявленные изменения должны служить основанием для корректировок проекта или для разработки новых инноваций.

Таким образом, бизнес-аналитик – это специалист, который призван помогать компании развиваться, формируя новые или совершенствуя существующие направления деловой активности, основные и вспомогательные бизнес-процессы в соответствии с ее стратегическими целями и запросами стейкхолдеров. Очевидно, что в российских условиях это вполне вписывается в концепцию модернизации и инновационного развития, реализуемую на уровне хозяйствующих субъектов.

Бизнес-аналитик должен на основе комплексного анализа хозяйственной деятельности предприятия и оценки его внешнего рыночного окружения выявлять проблемные области бизнеса и несоответствия его параметров запросам рынка и стейкхолдеров, участвовать в разработке целей, концепций, стратегий и конкретных проектов развития.

При этом не менее важно отслеживать и анализировать изменения и самих требований заинтересованных сторон, обосновывая на этой основе концепцию достижения идеального состояния организации и необходимые для этого направления ее дальнейшего развития. Для оценки степени фактической реализации такой концепции и достижения поставленных целей следует обосновать соответствующие критерии, разработать систему оценочных показателей и определить их целевые значения.

Более высокий, стратегический уровень аналитической работы предполагает выявление устойчивых тенденций и прогнозирование возможных изменений требований ключевых стейкхолдеров в будущем.

Таким образом, идеология бизнес-анализа дает возможность формировать контуры будущего и прогнозировать траекторию предстоящего развития коммерческой организации. При этом под будущим можно понимать предположения о наиболее возможных состояниях рынка и связанных с этим проблемных ситуациях, о предполагаемых изменениях различных групп влияния и их требований.

Бизнес-анализ позволяет осуществить переход от линейного процесса выработки инновационных решений (внедрение нововведений в директивном порядке по линейной траектории

от нового знания к новому продукту) к системному процессу самостоятельного выбора направлений инновационного развития на основе анализа конъюнктуры рынка и состояния

внешней среды, имеющегося инновационного потенциала и требований ключевых заинтересованных сторон (рис. 2).



Рис. 2. Выбор направления инновационного развития на основе бизнес-анализа

Бизнес-аналитик призван на основе анализа бизнес-процессов предприятия, осуществлять их моделирование, корректировку, совершенствование и перестройку. Однако главной целью бизнес-анализа является не совершенствование отдельных бизнес-процессов, а формирование актуальной бизнес-модели компании в целом.

Но что такое бизнес-модель? Наиболее простое определение этого термина состоит в том, что это описание того – каким способом компания зарабатывает деньги. Но большинство существующих определений термина "бизнес-модель" могут быть разделены на две основные категории:

1) ориентированные на взаимоотношения бизнеса с внешним окружением, на ценности, создаваемые для клиентов;

2) ориентированные на процессы внутри организации.

Нетрудно заметить, что оба эти варианта, по сути, дополняют друг друга. Форма представления бизнес-модели и уровень ее детализации определяются лишь целями анализа и задачами его проведения. С позиций экономического

бизнес-анализа содержание комплексной бизнес-модели любой компании в качестве основных компонентов должно включать описания (рис. 3):

- целевой клиентуры компании и мотивации ее привлечения;
- предлагаемой компанией ценности для внешних клиентов в виде продукции или услуг;
- системы создания этой ценности (цепочки создания ценности, применяемых ресурсов и технологий, организационных решений, деловых партнеров);
- финансовую модель бизнеса (систему формирования капитала, финансирования операционной и инвестиционной деятельности, структуру затрат и денежных потоков, финансовую результативность и порядок распределения прибыли, способы обеспечения финансовой устойчивости).

При этом каждый из перечисленных компонентов бизнес-модели должен рассматриваться как возможный объект инновационных преобразований. Совокупность таких преобразований составляет основу стратегического развития компании.



Рис. 3. Бизнес-модель коммерческой организации

Поэтому важным моментом является оценка соотношения бизнес-модели компании и ее стратегии. Эти понятия тесно связаны, но не тождественны. Взаимную связь между бизнес-моделью и стратегией можно пояснить тем, что ценность для потребителей и других заинтересованных лиц создается в результате реализации стратегии бизнеса на базе наиболее адекватной бизнес-модели, специально сформированной для решения поставленных стратегических задач. Поэтому и бизнес-модель, и стратегию можно рассматривать как факторы создания ценности. Иногда это иллюстрируют в виде условного уравнения [8]:

$$V = M \times S, \text{ где:}$$

V = Value (ценность),

M = Model (бизнес-модель),

S = Strategy (стратегия).

Не секрет, что наш традиционный экономический анализ всегда тяготеет ко второй трактовке и в качестве объекта своего исследования рассматривал "хозяйственную деятельность предприятия" как совокупность процессов, составляющих операционную, финансовую и инвестиционную его деятельность (без акцентирования на рыночную ориентацию построения модели этой деятельности).

Поэтому сегодня для нас чрезвычайно важно дополнить традиционные подходы к анализу хозяйственной деятельности – новыми, рыночными. Для этого необходимо гибко перестроить испытанный и мощный аппарат нашего экономического анализа на изучение не просто хозяйственной деятельности и составляющих ее процессов, а на исследование бизнеса как предпринимательской деятельности и важнейшего атрибута рыночной экономики.

Обоснование рациональных и перспективных бизнес-моделей это важнейшая задача бизнес-анализа. Бизнес-модели могут создаваться для оценки и анализа эффективности бизнеса компании в сравнении с другими аналогичными компаниями, для оценки потенциала и инвестиционной привлекательности бизнеса в будущем, для оптимизации бизнеса компании в целях реализации стратегии и максимизации ценности для ее стейкхолдеров, для адаптации компании к кризисам и другим этапам макроэкономической цикличности, к стадиям ее собственного жизненного цикла.

Моделируя бизнес, бизнес-аналитик должен обосновывать общую архитектуру и конкретные параметры системы управления, способной реализовывать намеченные проекты и стратегии. От него ждут аналитически обоснованных

рекомендаций по формированию организационной и управленческой структуры компании, политики ее операционной, инвестиционной и финансовой деятельности.

Таким образом, можно утверждать о том, что бизнес-анализ призван служить основой инновационной активности предприятий, обосновывая, мотивируя и конструируя целевые параметры нововведений. Именно бизнес-анализ способен обеспечивать синергетический эффект инновационного процесса, ориентированного на развитие конкретной предпринимательской структуры в интересах не только ее собственников и менеджеров, но и значительного круга представителей ее рыночного окружения, а в широком смысле – всей экономики страны и общества в целом.

При этом инновациями могут быть не только новые продукты и технологии, но и новые варианты рыночной политики, новые формы финансирования, управления и организации производства, новые способы продаж и обслуживания изделий, новые информационные системы, новые меры по охране окружающей среды и целый спектр иных нововведений. Однако известно, что для реализации инновационных проектов необходимы весьма ощутимые затраты и при этом подобным проектам присущи повышенные риски. Очень часто такого рода риски связаны с неверно выбранными направлениями инновационного развития. Представляется, что комбинация бизнес-анализа с маркетинговым анализом и комплексным анализом хозяйственной деятельности в их оперативном, тактическом и стратегическом аспектах способна обеспечить достаточно надежную информационную базу для выработки решений по нейтрализации этих рисков.

Бизнес-аналитик обязан участвовать в построении системы управления, способной реализовывать намеченные проекты и стратегии. От него ждут аналитически обоснованных рекомендаций по формированию организационной и управленческой структуры компании, политики ее операционной, инвестиционной и финансовой деятельности.

Одними из центральных задач бизнес-аналитика являются разработка критериев оценки эффективности и ее ключевых показателей, формирование отражающей ее сбалансированной системы показателей, механизма их мониторинга и осуществление самого мониторинга.

Бизнес-аналитик призван играть важную роль в разработке и внедрении проектов создания современных информационных систем в качестве постановщика задач по направлениям, связанным с управлением бизнес-процессами и ключевыми показателями эффективности, с формированием рациональной учетной политики компании, а также роль консультанта по настройке информационных систем на потребности решения конкретных управленческих задач.

При этом следует отличать роль бизнес-аналитика от функций системного аналитика, который как специалист в сфере современных информационных технологий, должен обеспечивать анализ, описание и моделирование бизнес-процессов с точки зрения построения не экономических, а информационных моделей для автоматизации разнообразных процессов и функций [7].

При этом принципиально важной чертой бизнес-анализа, отличающей его от традиционных для отечественного анализа подходов, следует считать смену ориентиров и базы для сравнений. Теперь это не план и не показатели прошлых периодов, не предприятие-аналог и не какой-то идеальный расчетный вариант, а требования ключевых стейкхолдеров. Именно с ними необходимо сопоставлять фактическую ситуацию в бизнесе и находить, таким образом, бизнес-проблемы с тем, чтобы затем аналитически обосновывать и пути их решения при помощи разработки и реализации конкретных инновационных проектов.

Список литературы

1. International Institute of Business Analysis. URL: <http://www.theiiba.org>
2. Арустамов Э.А. Основы бизнеса. М.: Дашков и К, 2008.
3. Бариленко В.И. Подготовка бизнес-аналитиков. // Экономический анализ: теория и практика. 2011. № 33(240). С. 42-47.
4. Друкер П. Классические работы по менеджменту. М.: "Альпина Бизнес Букс", 2008.
5. Иванова Е.И., Мельник М.В., Шлейников В.И. Аудит эффективности в рыночной экономике. М.: КноРус, 2009.
6. Менеджмент процессов / под ред. Й. Беккера, Л. Вилкова и др. М.: Эксмо, 2010.
7. Паклин Н.Б., Орешков В.И. Бизнес-аналитика: от данных к знаниям. СПб.: Питер, 2010.
8. Сооляттэ А.Ю. Бизнес-модели компаний: определение, эволюция, классификация. URL: www.finexpert-training.ru