

УДК 658:001.891.5

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПУТЕЙ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ НА ОСНОВЕ БИЗНЕС-АНАЛИЗА

**В.И. Бариленко**

д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой экономического анализа  
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» (Москва)

*Показаны возможности использования бизнес-анализа для обоснования путей инновационного развития коммерческих организаций с учетом требований различных заинтересованных сторон.*

*Ключевые слова:* инновационное развитие, требования стейкхолдеров, проблемы бизнеса, бизнес-анализ, аналитическое обеспечение выбора и реализации инновационных проектов.

Создание инновационной экономики – стратегическая задача нашей страны. В современном мире инновационная деятельность становится важнейшим фактором обеспечения роста и экономической стабильности. От масштабов и эффективности такой деятельности во многом зависит не только уровень социально-экономического развития, не только взаимоотношения между наукой, промышленностью и обществом, но и национальная безопасность государства [1].

Нововведения играют важную роль как в макроэкономическом развитии, так и в достижении долгосрочных целей каждой коммерческой организации.

Именно инновации позволяют организации раздвинуть границы бизнеса за счет использования новых возможностей и стратегических инициатив, обеспечивающих сохранение конкурентоспособности в неблагоприятных условиях [2].

Инновации как внедрение новшеств в производственную, заготовительно-сбытовую, маркетинговую, инвестиционную и финансовую деятельность являются адаптивной реакцией системы на изменение условий внешней среды и средством повышения эффективности использования внутренних ресурсов организации.

В условиях статичной внешней среды инновации ограничивались бы повышением внутрихозяйственной эффективности, а их цикл был бы конечным – до момента достижения предела эффективности. Меняющаяся внешняя среда, в первую очередь – смена технологий, обуславливает непрерывность инновационного цикла и недостижимость на практике предела совершенствования системы.

Исходя из стадий жизненного цикла инновационного продукта, можно построить вполне определенный комплекс задач экономического анализа инновационной деятельности. Очевидно, что на первом этапе важнейшей задачей анализа будет инициация инноваций, то есть выявление самой необходимости конкретных нововведений и определение цели инновационной активности.

Но как возникает потребность в инновациях? Какими мотивами должны руководствоваться организации, принимая решение о внедрении инноваций? В каком направлении следует развивать инновационную активность? Как из множества возможных вариантов нововведений выбрать те, что действительно необходимы для достижения успеха в конкретной ситуации?

Традиционно основными мотивами для внедрения инноваций считаются повышение конкурентоспособности организации за счет выпуска новых продуктов, укрепление ее рыночных позиций и рост прибыльности. Недаром само инновационное развитие принято рассматривать как фактор повышения конкурентоспособности бизнеса. Это, безусловно, справедливо, но не исчерпывает всех аспектов данной проблемы. Руководствуясь исключительно перечисленными выше мотивами (да еще в рамках внутреннего рынка), вполне можно оправдать сложившуюся в нашей стране ситуацию с недопустимо низким уровнем инновационной активности. Располагая доступными и сравнительно дешевыми материальными и трудовыми ресурсами, можно оставаться «на плаву» и в конкурентной экономике.

Однако для всех очевидно, что резкое обострение конкурентной борьбы с иностранными товаропроизводителями после вступления России в ВТО ситуацию меняет кардинально. Что же может помочь отечественным предпринимателям обрести надежные ориентиры в инициации инноваций, обосновании и выборе путей инновационного развития? Какими мотивами должны руководствоваться предприниматели, принимая решение о вложении своих немалых средств в столь рискованное дело?

Ответы на эти вопросы смогут помочь нам понять, почему до настоящего времени, несмотря на громкие призывы властей и ученых, на государственные программы и лозунги, абсолютное большинство отечественных предпринимателей не спешит радикально менять привычные подходы и вступать на инновационный путь развития.

Дело в том, что все попытки навязать «сверху» коммерческим организациям идеологию инновационного развития обречены на провал. При самой развитой инновационной инфраструктуре ничто, кроме чисто коммерческого интереса и заботы о сохранении и безопасности своего бизнеса, не заставит предпринимателя что-то менять в технологии, в ассортименте продукции и организации производства.

Питер Друкер, как известно, выделял семь источников инновационных идей:

- неожиданный успех или неудача, неожиданное внешнее событие;
- несоответствие (неконгруэнтность) между реальностью и нашими представлениями о ней;
- нововведения, основанные на обнаружении недостатков и «слабых мест» действующих бизнес-процессов;
- изменения в структуре рынка или отрасли;
- демографические изменения;
- изменения в восприятиях, настроениях и ценностных установках;
- появление нового знания, пригодного для коммерциализации [3, с. 76].

Систематическое отслеживание всех изменений, служащих источниками инновационных идей, – основа для выработки инновационных решений. Однако подобные изменения по-разному влияют на организацию и в разных условиях требуют разных мер реагирования на них, поэтому мотивация инновационной деятельности должна представлять собой постоянный процесс. Но как же на практике можно построить систему, позволяющую организациям самостоятельно определять потребность в конкретных инновациях?

Важным элементом мотивационного механизма, побуждающего к инновационной активности, призван стать бизнес-анализ. Идеология бизнес-анализа ориентирована на оценку того, насколько в условиях цивилизованных рыночных отношений деятельность хозяйствующих субъектов удовлетворяет требования различных заинтересованных сторон и каким путем эти требования можно выполнить наилучшим образом. Следовательно, к семи источникам инновационных идей П. Друкера можно добавить еще один – необходимость учета требований заинтересованных сторон, способных оказывать существенное влияние на бизнес.

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 требований каких-то иных заинтересованных сторон. Государственные органы, исходя из потребностей поддержания обороноспособности, обеспечения экономического и социального развития страны, сами определяли потребности в нововведениях и в директивном порядке доводили соответствующие задания подведомственным предприятиям. Для централизованно планируемой экономики бизнес-анализ на микроуровне совершенно не нужен.

До недавнего времени, еще в период становления рыночных отношений в нашей стране и, как принято говорить, 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. В самом деле, зачем собственнику, являющемуся одновременно руководителем предприятия, имеющему надежное прикрытие от любых неприятностей в лице подкупленных им представителей государственной власти, тратить силы и время на то, чтобы выяснять, как его предприятие удовлетворяет те или иные требования каких-то совершенно не интересных ему стейкхолдеров?

Но зарубежная практика показывает, что развитие цивилизованных рыночных отношений, совершенствование законодательства и становление гражданского общества способны заставить предпринимателя по-новому определять свою позицию. Аналогичные тенденции начали проявляться и в нашей стране. Глобализация экономики и связанное с этим резкое усиление конкуренции с технологически развитыми иностранными компаниями, получающими свободный доступ на отечественные рынки, еще сильнее обостряет потребность в бизнес-анализе.

По определению Международного института бизнес-анализа (International Institute of Business Analysis – IIBA), бизнес-анализ представляет собой совокупность задач, методов, квалификаций и возможностей, необходимых для четкого определения проблем, стоящих перед бизнесом, и поиска путей их решения [4, р. 3].

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

О каких же требованиях идет речь? Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо пояснить еще одно понятие, широко применяемое в бизнес-анализе: стейкхолдер. Это слово (от англ. stakeholder – владелец доли, держатель заклада, дольщик, в узком смысле – то же, что и shareholder – владелец доли в акционерном капитале, акционер, участник) в контексте бизнес-анализа означает группы, организации или индивидумов, 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 конкретном случае перечень стейкхолдеров может быть уточнен.

Заинтересованные стороны активно влияют на успешность бизнеса, которая во многом определяется тем, как бизнесмены учитывают не только собственные интересы, но и интересы других акционеров, покупателей, сотрудников, поставщиков и местных сообществ. Совокупность стейкхолдеров формирует с компанией взаимозависимую систему, способную поддержать бизнес в трудной ситуации или, напротив, лишить компанию возможности действовать и даже уничтожить ее.

Целевая направленность бизнес-анализа заключается в информационном обеспечении эффективного корпоративного управления, которое понимается как

система взаимодействия между акционерами и менеджментом компании, призванная обеспечить баланс интересов собственников и законных прав остальных стейкхолдеров.

Очевидно, что у каждого стейкхолдера имеются собственные потребности и интересы, часто не совпадающие с потребностями и интересами других стейкхолдеров. Так, собственники бизнеса ожидают повышения прибыли и рыночной стоимости своей компании, что обеспечивает увеличение размеров их дивидендов и рост стоимости акций. Ориентирами для них служат альтернативные варианты вложения своих средств, а инновации представляют интерес с точки зрения обеспечения не меньшей доходности и безопасности вложений.

Менеджеров той же компании в первую очередь интересуют результаты ее деятельности, находящиеся в сфере их ответственности, определяющие размеры оплаты их труда и премий, возможность повышения их социального статуса, решения вопросов карьерного роста. Инновации для них – способ наилучшего достижения этих целей.

Исполнительный персонал заинтересован в обеспечении гарантий занятости, в достойном уровне реальной заработной платы, в улучшении условий труда, в удовлетворении работой, возможности повышения квалификации и получения более выгодной должности. Требования персонала (как и менеджеров компании) в существенной мере обусловлены текущей конъюнктурой на рынке труда. Соответственно, их требования могут инициировать инновации социального характера.

Покупатели и заказчики ожидают от компании своевременных поставок товаров или услуг требуемого качества по приемлемым для них ценам. Причем качественные и ценовые параметры их требований во многом определяются предложениями присутствующих на рынке конкурентов. Поэтому требования клиентуры и удовлетворяющие их инновации обусловлены рыночной конкуренцией.

Поставщики заботит стабильность заказов, своевременность оплаты поставок по возможно более высоким ценам; в их интересах формирование с компанией отношений зависимости от их поставок. Уровень притязаний поставщиков обусловлен конъюнктурой, сложившейся на рынке поставок аналогичных товаров. Они заинтересованы в инновациях, обеспечивающих выгоды заключаемых с ними контрактов на поставки.

Инвесторы требуют минимизации рисков вложений и максимизации их доходности, поэтому стремятся к диверсификации объектов инвестирования и к сбалансированности инвестиционного портфеля. Требования инвесторов тесно связаны со сложившейся конъюнктурой, но уже фондового рынка. А, как известно, оценки, даваемые на фондовой бирже, основываются на успешности компаний на товарных рынках. Все инновации, обеспечивающие такую успешность, – это ответ и на требования инвесторов.

Кредитующие банки заинтересованы в привлечении компанией возможно больших сумм кредитов на выгодных для банков условиях при сохранении ею способности своевременно погашать ссудную задолженность и уплачивать соответствующие проценты. Определяя условия кредитования, банки ориентируются на конкурентов на рынке банковских услуг. В их интересах – ин-

новации, обеспечивающие финансовую устойчивость и кредитоспособность заемщиков.

Местное сообщество и общественные организации озабочены тем, чтобы компания не наносила вреда окружающей среде, поддерживала порядок на прилегающей территории, реализовывала меры социальной ответственности, учитывала мнение жителей окрестных районов. Экологические требования и социальные стандарты служат отправными точками для формирования позиции данной группы стейкхолдеров. Ответом на подобные требования может быть инновационная активность социально-экологической направленности.

Органы государственной и местной власти ждут от компании своевременной выплаты максимально возможных сумм налогов, обеспечения занятости населения, соответствия ее деятельности требованиям законодательства, участия в решении социальных проблем территории и повышения вклада в ее экономический рост. Важную роль в формировании их требований играют политические мотивы.

Очевидно, что выполнение планов высшего руководства РФ по модернизации отечественной экономики в первую очередь зависит от инновационного развития сотен тысяч российских организаций, и фактический уровень такого развития является главным показателем состоятельности государственной экономической политики. Государственные органы как влиятельные стейкхолдеры, проводя эту политику, могут принуждать организации к инновациям при помощи мер технического регулирования, лицензирования, технического надзора и контроля. Тогда предприниматели, заботясь о сохранении своего бизнеса, будут вынуждены осуществлять (или имитировать) инновационные мероприятия, чтобы избежать претензий со стороны таких органов.

В идеале организация должна стремиться к балансу интересов различных групп стейкхолдеров, но противоречивость их интересов делает эту задачу трудновыполнимой.

Удовлетворение требований различных групп стейкхолдеров может рассматриваться не только в качестве критерия эффективности бизнес-модели организации, но и как гарантия снижения вероятности возникновения имущественных и общественных конфликтов в будущем. Значит, бизнес-аналитику для выработки решений, связанных с выполнением различных типов требований, помимо корпоративного анализа необходимо выявлять, документировать, согласовывать, исследовать значимость для бизнеса и детально анализировать эти требования.

Анализ требований, как правило, предполагает содержательный анализ самого бизнеса, определение всего круга его стейкхолдеров и их классификацию по степени необходимости учета их требований. Для этого нужно идентифицировать заинтересованных лиц и организовать сбор их требований.

Крайне важно оценить степень влияния на организацию тех или иных заинтересованных лиц. Принято считать, что степень влияния заинтересованного лица зависит от двух переменных: его власти и интереса. Власть заинтересованного лица определяется его способностью и возможностью оказывать воздействие на организацию и ее политику, а интерес – его желанием влиять на эту организацию. Самым влиятельным заинтересованным лицом будет персонал, обладающая наи-

высшим 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 конфликтной ситуации, и тех, чьи требования можно игнорировать.

Классификация заинтересованных лиц может быть построена по самым разным признакам, но для целей бизнес-анализа наиболее важны:

– степень зависимости от организации. По такому признаку могут быть выделены «ближние» стейкхолдеры (собственники, руководители, рабочие и служащие организации, потребители ее продукции, партнеры по производственной кооперации, поставщики сырья) и «дальние», которых в меньшей степени затрагивает политика организации (государственные органы, например);

– степень влияния на организацию. В зависимости от данного признака можно выделить основных стейкхолдеров (владелец контрольного пакета акций, федеральные и местные органы власти, банки, заказчики продукции, ключевые поставщики и т.д.) и второстепенных, от которых организация зависит в меньшей степени (акционеры-миноритарии, незначительные партнеры, политические партии и т.п.);

– степень участия в деятельности организации. На основе этого признака выделяют активных стейкхолдеров, реально участвующих в выработке политики организации и принятии управленческих решений (члены правления, совета директоров, топ-менеджеры), и пассивных – заинтересованных в работе организации, но не желающих в ней участвовать непосредственно (значительная часть акционеров, правительство, различные общественные движения и др.).

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

Сбор требований может производиться посредством анкетирования, интервью или 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, функциональные требования, требования качества обслуживания, допущения и ограничения, требования реализации.

Применительно к уже существующей организации необходимо оценить, насколько эти требования удовлетворяются в рамках ее действующей модели и что надо предпринять для повышения степени их удовлетворения. В случае аналитического обоснования нового бизнес-проекта нужно выполнить целевое моделирование бизнеса в целом и отдельных бизнес-процессов, обеспечивающее выполнение подлежащих учету и согласованных требований. При этом важно установить приоритеты, оценить риски и ограничения, связанные с реализацией подлежащих учету 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, по-

этому одной из важнейших задач бизнес-анализа следует считать мониторинг требований стейкхолдеров как в процессе реализации разработанного проекта, так и на этапе функционирования объекта после внедрения нововведений. Выявленные изменения должны служить основанием для корректировки проекта или разработки инноваций.

Итак, бизнес-анализ представляет собой инструмент аналитического обеспечения управления целенаправленными изменениями бизнеса, то есть инновациями. А бизнес-аналитик – это специалист, который призван помогать организации развиваться, формируя новые или совершенствуя существующие направления деловой активности, основные и вспомогательные бизнес-процессы в соответствии с ее стратегическими целями и запросами стейкхолдеров. В российских условиях это вполне вписывается в концепцию модернизации и инновационного развития, реализуемую на уровне хозяйствующих субъектов [5, с. 18].

Бизнес-аналитик должен на основе комплексного анализа хозяйственной деятельности организации и оценки ее 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.

Не менее важно отслеживать и анализировать изменения требований заинтересованных сторон, обосновывая с учетом новой информации концепцию достижения идеального состояния организации и выбор 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.

Идеология бизнес-анализа дает возможность формировать контуры будущего и прогнозировать траекторию предстоящего развития коммерческой организации. (Под будущим можно понимать предположения о наиболее возможных состояниях рынка и связанных с ними 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 деятельности организации, конъюнктуры рынка и состояния внешней среды, имеющегося инновационного потенциала и требований ключевых заинтересованных сторон (рисунок).

Бизнес-аналитик призван на основе анализа бизнес-процессов производить их моделирование, корректировку, совершенствование и перестройку [6, с. 111–116]. Однако главной целью бизнес-анализа является не совершенствование отдельных бизнес-процессов, а формирование актуальной бизнес-модели, представляющей собой логическую схему построения бизнеса, необходимую для создания, функционирования и развития



*Выбор направления иновационного развития на основе бизнес-анализа*

коммерческой организации. Бизнес-модели могут создаваться для оптимизации бизнеса в целях реализации стратегии и максимизации ценности компании для ее стейкхолдеров, для адаптации компании к изменениям внешней среды, к стадиям ее собственного жизненного цикла.

Следовательно, можно утверждать, что бизнес-анализ призван служить основой иновационной активности организаций, обосновывая, мотивируя и конструируя целевые параметры нововведений. Именно бизнес-анализ способен обеспечивать синергетический эффект иновационного процесса, ориентированного на развитие конкретной предпринимательской структуры в интересах не только ее собственников и менеджеров, но и значительного круга представителей рыночного окружения, а в широком смысле – всей экономики страны и всего социума.

Иновациями могут быть не только новые продукты и технологии, но и новые варианты рыночной политики, новые формы финансирования, управления и организации производства, новые способы продажи и обслуживания изделий, новые информационные системы, новые меры по охране окружающей среды и целый спектр иных нововведений. Однако известно, что для реализации иновационных проектов необходимы весьма ощутимые затраты, к тому же подобным проектам присущи повышенные риски. Очень часто такого рода риски связаны с неверно выбранными направлениями иновационного 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 возникающих рисков.

На общей с бизнес-анализом методологической базе в последнее время начинает развиваться и новое направление аудиторской деятельности, распространяющее зону ответственности аудиторов не только на финансовую отчетность организаций, но и на всю бизнес-систему, повышая роль аудитора в процессе информационного обмена между бизнесом и рынком [7, с. 109–114]. При помощи инструментов бизнес-анализа аудит бизнеса призван обеспечить достоверность информации о потребностях в иновациях и об иновационной активности компании для ее стейкхолдеров.

После обоснования самого факта стоящей перед бизнесом проблемы и выбора направления ее возможного решения анализ иновационной деятельности производственной организации должен обеспечить решение целого комплекса новых задач по разработке конкретных иновационных проектов и способов их реализации, включая:

- маркетинговый анализ ситуации в конкретном секторе рынка и оценку стартовых рыночных позиций данной организации;
- анализ общемирового состояния научно-исследовательских и технологических разработок в соответствующей сфере;
- выявление лидеров рынка и наилучших (эталонных) ключевых показателей их продуктов, технологий, организационных и экономических решений;
- сравнительный анализ на основе отобранных эталонных показателей фактически достигнутого уровня ключевых показателей организации;
- аналитическое обоснование целей и возможностей достижения эталонных значений ключевых показателей путем осуществления конкретных иновационных проектов;
- предварительный сравнительный анализ вариантов иновационных проектов и связанных с ними инвестиционных проектов с учетом рисков и неопределенностей;
- анализ результатов выполнения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, а также получаемого интеллектуального иновационного продукта;
- анализ результатов реализации инвестиционной составляющей иновационных проектов;
- анализ возможностей внедрения, освоения производства, серийного выпуска и реализации иновационных продуктов;
- анализ текущих затрат по стадиям иновационного цикла и себестоимости конкретных видов иновационных продуктов;
- анализ источников финансирования иновационной деятельности и финансовых результатов от продажи иновационных продуктов, сравнительный анализ их рентабельности;
- анализ соответствия фактически достигнутых уровней отобранных ключевых показателей продуктов, технологий, организационных и экономических решений их актуализированным эталонным значениям;

– актуализированную оценку соответствия достигнутых параметров требованиям ключевых стейкхолдеров организации и выявление новых проблем, требующих решения;

– оценку необходимости в разработке «догоняющих» инновационных мероприятий и обоснование новых инновационных проектов;

– общую оценку эффективности инновационной деятельности, итоговую оценку и сравнительный анализ фактической эффективности различных инновационных проектов и инновационной деятельности;

– прогнозирование изменения требований ключевых стейкхолдеров и предварительную оценку перспектив дальнейшего развития инновационной деятельности организации.

Очевидно, что практическая реализация большинства из представленных выше задач на базе принципов бизнес-анализа потребует соответствующего методологического обеспечения, разработки аналитических методик и процедур, принципов формирования адекватной информационной базы. Решение этих задач видится важным направлением развития экономического анализа как науки, имеющим большое практическое значение.

#### Литература

1. *Панькова О.В., Канов В.И., Фадейкина Н.В.* К вопросу о формировании национальной инновационной системы // Сибирская финансовая школа. 2004. № 4. С. 84–93.

2. *Никифорова Л.Е., Свириденко Д.И.* Управление инновационными организациями: стратегический подход // Сибирская финансовая школа. 2011. № 6. С. 17–29.

3. *Друкер П.* Классические работы по менеджменту. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 220 с.

4. A guide to the business analysis body of knowledge® (BABOK® Guide). Version 2.0 / International Institute of Business Analysis. Toronto, Ontario, 2009. URL: <http://www.theiiba.org> (дата обращения: 09.10.2013).

5. Введение в бизнес-анализ: учеб. пособие / под ред. В.И. Бариленко. М.: Фин. ун-т, 2012. 196 с.

6. Менеджмент процессов / под ред. Й. Беккера и др. М.: Эксмо, 2010. 384 с.

7. *Булыга Р.П., Мельник М.В.* Аудит бизнеса. Практика и проблемы развития / под ред. Р.П. Булыги. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. 263 с.