



СТАНОВЛЕНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ БИЗНЕС-АНАЛИЗА

Сагдиллаева З.А.,

к.э.н., и.о. проф.каф. «Экономический анализ»,

Ташкентский Финансовый институт

ORCID: 0000-0002-5032-8763

FORMATION AND PROSPECTS OF BUSINESS ANALYSIS DEVELOPMENT

Sagdillayeva Z.A.,

Candidate of Economics, Acting Professor of the

Department of "Economic Analysis", Tashkent Financial Institute

ORCID: 0000-0002-5032-8763

JEL Classification: M1, M4, M45

Аннотация. В данной работе раскрываются особенности бизнес-анализа с учётом происходящих изменений в условиях трансформации отечественной системы бухгалтерского учёта на международные. Показана сравнительная характеристика экономического анализа и бизнес-анализа. Раскрываются объекты бизнес-анализа. Выделены основные теоретические концепции, служащие основой толкования сущности бизнеса: позитивная, критическая и прагматическая. Результаты исследования, самые различные трактовки не только самого понятия «бизнес-анализ» в современной литературе, но и роли специалиста бизнес-аналитика. Тенденции во взаимоотношениях систем бухгалтерского учёта и налогообложения, а также вопросы регулирования бухгалтерского учёта государственными органами и профессиональными общественными объединениями указывают на принципиальные различия в постановке организации системы отечественного бухгалтерского учёта и многих

международных стандартов, в рамках которого формируется необходимая информация для бизнес-анализа: экономического и информационного. Рассмотрена целевая направленность данного научного направления, источники информации, эффективность современного управления, интересы непосредственно и опосредственно заинтересованных пользователей информацией, и разных стейкхолдеров, требования заинтересованных сторон. Рассмотрена концепция достижения идеального положения хозяйствующих субъектов, необходимость разработки основных направлений для дальнейшего развития. Рассмотрены основные оценочные показатели образующие систему, их целевые значения, на основе которой определены поставленные цели. Рассмотрены методы бизнес-анализа: моделирование бизнес-процессов.

Abstract. This paper reveals the features of business analysis, taking into account the ongoing changes in the conditions of transformation of the domestic accounting system into international ones. The comparative characteristics of economic analysis and business analysis are

shown. The objects of business analysis are revealed. The main theoretical concepts that serve as the basis for the interpretation of the essence of business are highlighted: positive, critical and pragmatic. The results of the study, the most diverse interpretations of not only the concept of "business analysis" in modern literature, but also the role of a specialist business analyst. Trends in the relationship between accounting and taxation systems, as well as issues of accounting regulation by state bodies and professional public associations indicate fundamental differences in the formulation of the organization of the domestic accounting system and many international standards, within which the necessary information for business analysis is formed: economic and informational.

The purpose of this scientific direction, sources of information, the effectiveness of modern management, the interests of directly and indirectly interested users of information, and different stakeholders, the requirements of stakeholders are considered. The concept of achieving the ideal position of economic entities, the need to develop the main directions for further development is considered. The main evaluation indicators forming the system, their target values, on the basis of which the set goals are determined, are considered. The methods of business analysis are considered: modeling of business processes.

Ключевые слова. *Бизнес-анализ, финансовый анализ, экономический анализ, финансовая устойчивость, экономический рост.*

Keywords. *Business analysis, financial analysis, economic analysis, financial stability, economic growth.*

Введение. Для эффективного управления современным бизнесом необходима систематическая выработка и реализация решений, направленных на его изменения, обусловленная не только запросами рынка и условиями

конкурентной борьбы, но и требованиями общества. Традиционный для нашей страны анализ хозяйственной деятельности предприятий был ориентирован преимущественно на выполнение плановых заданий. В его задачи не входило аналитическое обеспечение управления изменениями. Однако переход на рыночные отношения показал, что успешно развивается только тот бизнес, который изменяется вместе с экономикой, и в основе современного предпринимательства должна лежать систематическая инновационная деятельность.

Как возникает потребность в инновациях? Какими мотивами руководствуются компании, принимая решения о нововведениях? В каких направлениях следует развивать инновационную активность? Как из множества возможных вариантов новых решений выбрать те, которые действительно необходимы для успеха бизнеса в конкретной ситуации? Для ответов на подобные вопросы необходимы адекватные аналитические обоснования.

В соответствии с этим целесообразно рассмотреть сравнительно новое для отечественных экономистов направление аналитической работы — бизнес-анализ, которое приобретает все большую актуальность с пониманием ими сложности проблем становления рыночных отношений в нашей стране. Для многих из них представляется логичным, что здесь имеется в виду просто экономический анализ различных видов бизнеса, т.е. видов деятельности, которые в условиях рынка осуществляет коммерческое предприятие, или анализ самого предприятия как инвестиционного проекта, от которого его собственник как предприниматель-инвестор ожидает

получения определенных выгод. Однако для понимания сущности бизнес-анализа важно определить само понятие бизнеса как общественно-экономического явления и объекта анализа.

Как известно, могут быть выделены три основные теоретические концепции, служащие основой толкования сущности бизнеса: позитивная, критическая и прагматическая [1]. В рамках позитивной концепции, характерной для популярных на Западе теорий общества всеобщего благосостояния или государства всеобщего благоденствия, бизнес трактуется как осуществляемая на основе личной инициативы общественно полезная деятельность людей с целью производства различных благ (товаров, услуг) для других людей. Такой подход идеализирует бизнес и абсолютизирует его положительные черты, связанные с созданием на основе личной заинтересованности и активности предпринимателя продукции, нужной людям. Эта концепция предполагает, что под влиянием регуливающей роли государства и чувства социальной ответственности деятельность бизнесменов нацелена на всеобщее благо и осуществляется в интересах всего общества. Такой подход игнорирует противоречия, порождаемые бизнесом. Критическая концепция бизнеса исходит из того, что бизнес — это инициативная деятельность людей, направленная исключительно на личное обогащение. Ради получения доходов бизнесмен навязывает собственные корыстные интересы другим людям и готов на попрание любых моральных норм. Понятие «бизнес» ассоциировалось лишь с капиталистическим обществом, в котором господствуют эксплуатация

человека человеком, погоня за «чистоганом» и нет такого преступления, на которое не рискнул бы капитал в погоне за высокой прибылью. Бизнес рассматривался как предельно противоречивое явление, порождающее кризисы в экономике и разнообразные конфликты в обществе. Отсюда следовал вывод о том, что бизнес как исторически преходящее явление с неизбежностью должен быть заменен на другие, более справедливые, непротиворечивые и эффективные формы экономической активности людей, основанные на централизованном планировании и общественной собственности на средства производства.

Если позитивная концепция абсолютизировала положительные черты бизнеса и игнорировала его негативные последствия, то критическая концепция игнорирует преимущества бизнеса и абсолютизирует порождаемые им противоречия. Нетрудно заметить, что при всей своей непохожести обе эти концепции предельно упрощают реалии жизни и идеалистически конструируют некие виртуальные, воображаемые формы организации экономики. 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 баланс для разумного

удовлетворения потребностей этих групп. 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. Однако в современной литературе встречаются самые различные трактовки не только самого понятия «бизнес-анализ», но и роли специалиста бизнес-аналитика, которую он призван играть в коммерческой организации.

Материал и метод. Определяя характер современного управления бизнесом, проф. Генри Минцберг отмечал, что, «решая сложные вопросы, руководитель высшего звена должен с максимальной пользой использовать тесные взаимоотношения с бизнес-аналитиками, работающими в его организации... Сотрудничество этих двух групп будет эффективным, если руководитель научится делиться своей информацией с аналитиками, а аналитики — адаптироваться к потребностям руководителя. Для аналитиков это означает, что им надо меньше заботиться об эlegantности предлагаемых методик и больше — о скорости их разработки и гибкости».[10]

Эффективное управление современным бизнесом невозможно без систематической выработки и реализации решений, направленных на его изменения, обусловленные не только запросами рынка и условиями

конкурентной борьбы, но и требованиями общества. Традиционный для нашей страны анализ хозяйственной деятельности предприятий был ориентирован преимущественно на обоснование решений по поддержанию устойчивого функционирования этих предприятий как производственных систем, созданных для выполнения плановых заданий. В его задачи не входило аналитическое обеспечение управления изменениями. Однако переход на рыночные отношения показал, что успешно развивается только тот бизнес, который изменяется вместе с экономикой, и в основе современного предпринимательства должна лежать систематическая инновационная деятельность.

В соответствии с этим целесообразно рассмотреть сравнительно новое для отечественных экономистов направление аналитической работы — бизнес-анализ, которое приобретает все большую актуальность с пониманием ими сложности проблем становления рыночных отношений в нашей стране. Для многих из них представляется логичным, что здесь имеется в виду просто экономический анализ различных видов бизнеса, т.е. видов деятельности, которые в условиях рынка осуществляет коммерческое предприятие, или анализ самого предприятия как инвестиционного проекта, от которого его собственник как предприниматель-инвестор ожидает получения определенных выгод. Однако для понимания сущности бизнес-анализа важно определить само понятие бизнеса как общественно-экономического явления и объекта анализа.

Международный институт бизнес-анализа (International institute of business analysis — ИБА) разработал и опубликовал свод знаний по бизнес-

анализу (Business analysis body of knowledge — BAVOK), который определяет бизнес-анализ как совокупность задач, методов, квалификаций и возможностей, необходимых для четкого определения проблем, стоящих перед бизнесом, и обоснования путей их решения. Такие решения часто сводятся к разработке соответствующих информационных систем, но могут и включать в себя рекомендации по улучшению бизнес-процессов и по организационным изменениям. При этом подчеркивается, что специфические задачи бизнес-анализа принципиально различают роли бизнес-аналитика и менеджеров компании: бизнес-аналитик отвечает за выявление бизнес-проблем, определение их сути и масштабов, а также путей их решения, в то время как в сферу ответственности менеджеров входит конкретная работа по реализации этих решений.[11]

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.

Сфера активности бизнес-аналитика лежит в области экономического анализа, управленческого консультирования и организационного развития, моделирования и реинжиниринга бизнес-процессов, а задачи системного

аналитика должны решаться в области разработки, внедрения и оптимизации информационных систем. На практике роли указанных специалистов тесно связаны и могут пересекаться, но роль бизнес-аналитика представляется определяющей, поскольку именно он призван обеспечить достижение предприятием бизнес-целей, в том числе и на основе постановки задач перед системными аналитиками по построению эффективных информационных систем. В последние десятилетия во всем мире стремительно растет интерес к программным продуктам, позволяющим руководителям компаний и аналитикам работать с большими объемами информации, накопленными в учетных системах и хранилищах данных, извлекая из них полезные сведения. Получаемая при этом информация чрезвычайно важна для проведения бизнес-анализа. И широкое распространение получила позиция, отождествляющая бизнес-аналитику практически с бизнес-информатикой, с построением информационных систем, обеспечивающих потребности управления компаниями. А самих бизнес-аналитиков часто рассматривают просто как продвинутых специалистов по построению информационных систем, которых принято также называть системными аналитиками. Так, в некоторых отечественных вузах появились кафедры бизнес-аналитики, которые реализуют магистерские программы «информационная бизнес-аналитика» [8]. Подобные магистерские программы анонсируют приобретение слушателями таких основных компетенций:

- управление информационными ресурсами организации;



- программирование процессов сбора, передачи, обработки и хранения информации;
- построение и эксплуатация внутренних интегрированных информационных систем управления производством, снабжением, отношениями с покупателями;
- совершенствование политики информационной безопасности и сетевые технологии;
- управление рисками внедрения информационных технологий;
- создание и функционирование электронных торговых площадок и т.п. Обучение по таким магистерским программам в качестве основных дисциплин включает:
- международные стандарты информационных технологий;
- языки программирования и программные средства;
- корпоративные информационные системы (ERP);
- информационные технологии процессного управления;
- проектирование баз данных; • системы поддержки принятия решений;
- информационная безопасность;
- электронный документооборот;
- межбанковские электронные расчеты;
- электронный банк и банковские операции в интернете и т.п.

Нетрудно заметить, что и основные компетенции выпускников подобных программ, и набор изучаемых ими учебных дисциплин ориентированы в первую очередь на овладение ими современными информационными технологиями, на выработку способностей к созданию систем информационной поддержки управления современными компаниями путем предоставления менеджерам необходимой для принятия решений

информации в любом требуемом разрезе. Безусловно, эти компетенции и специальные знания весьма важны и востребованы на практике, но они далеко не исчерпывают сущность и задачи бизнес-анализа, если его рассматривать в более широком смысле [8]. Ведь кроме обеспечения адекватной системы обеспечения информационной поддержки выработки решений и в теоретическом плане, и на практике для каждого предприятия не менее важно:

- обосновывать пути инновационного развития компании в соответствии с изменяющимися внешними условиями и потребностями различных заинтересованных сторон;
- определять задачи аналитического обеспечения управления применительно к специфике конкретного бизнеса;
- разрабатывать концептуальные методы решения этих задач и необходимые для этого совокупности взаимосвязанных показателей, классификации факторов и прикладные методики выявления и измерения их влияния;
- определять на этой основе информационные потребности (т.е. по сути формировать задачи построения и самих информационных систем);
- предлагать доступные для формализации алгоритмы не только решения аналитических задач, но и формирования оценок, выводов и рекомендаций по выработке оперативных корректирующих воздействий, тактических и стратегических управленческих решений;
- разрабатывать методы контроля и анализа реализации уже принятых управленческих решений, оценки их реальной эффективности.

При этом все перечисленные задачи необходимо трансформировать применительно к потребностям

управления всей компанией в целом, сегментами ее деловой активности, отдельными ее подразделениями и участками, различными бизнес-процессами. Не менее важные задачи возникают перед бизнес-аналитиком в связи с необходимостью исследования и той информации, которая по определению не может отображаться внутренней информационной системой предприятия. Речь идет об информации о состоянии и динамике внешней бизнес-среды, о конъюнктуре товарных и финансовых рынков, макроэкономической цикличности, об оценках стадий жизненного цикла самого предприятия, оценках конкурентоспособности этого предприятия и необходимых направлений его инновационного развития. Поэтому следует разделять понятия бизнес-анализа экономического и бизнес-анализа информационного. При этом информационный бизнес-анализ служит целям информационного обеспечения экономического бизнес-анализа для экономического обоснования управленческих решений. Имея в виду специфику информационного бизнес-анализа, более корректно характеризовать его в других терминах. Так, можно говорить о нем как о новом, перспективном направлении в области программного обеспечения — business intelligence (BI). Последний термин уже стал общепринятым и получил международное распространение. Ни одна традиционная учетная система, какой бы универсальной она ни была, не в состоянии удовлетворить все информационные потребности бизнеса. При этом информационная составляющая превращается в важнейший элемент управления, поэтому способность предприятий оперативно обеспечивать

менеджмент всеми данными, необходимыми для принятия аналитически обоснованных решений, становится их явным конкурентным преимуществом. Сегодня руководителю необходимы инструменты, обеспечивающие безопасный доступ к источникам внутрикорпоративных и внешних данных, обладающие развитыми возможностями сопоставлений, группировок и консолидации, факторного анализа, раскрытия информации и рассылки готовых аналитических документов как внутри организации, так и за ее пределами. Поэтому тенденцией последних лет стала интеграция программных продуктов и переход от специализированных аналитических решений к многоцелевым BI-платформам. Иногда BI недостаточно обоснованно отождествляют с OLAP-технологиями. OLAP (от английского выражения online analytical processing — аналитическая обработка в реальном времени) представляет собой технологию обработки данных, заключающуюся в подготовке агрегированной информации на основе больших массивов данных, структурированных по многомерному принципу. Технологии OLAP являются важными, но далеко не единственными компонентами программных решений класса BI. В состав BI-платформ наряду с инструментами OLAP входят средства для построения хранилищ и витрин данных, обработки произвольных запросов и выпуска отчетов, поиска знаний в базах данных, интеллектуального анализа данных и рассылки отчетов. При этом сам термин business intelligence неоднозначен. Проблема в том, что многие понимают под ним совершенно разные вещи. Это не технология и не какая-то отдельно взятая методика, а комплекс средств, который

позволяет извлекать полезные сведения из разнородных источников, включая различные информационные базы, специализированные бизнес-приложения, системы электронного бизнеса, и представлять их в виде, удобном для бизнес-анализа.

Результаты. В настоящее время продолжают интеграционные процессы в мировое сообщество. Тенденции во взаимоотношениях систем бухгалтерского учета и налогообложения, а также вопросы регулирования бухгалтерского учета государственными органами и профессиональными общественными объединениями указывают на принципиальные различия в постановке организации системы отечественного бухгалтерского учета и многих международных стандартов.

Сформированы и нормативно закреплены основные концепции учета при рыночной экономике, базовые подходы в формировании публичной отчетности. Определены допустимые отступления от международных стандартов финансовой отчетности (МСФО). Установлено понимание того, какое место должен занять в экономике аудит как специфичный вид предпринимательской деятельности. Оформлена модель сосуществования бухгалтерского и налогового учета. На базе данной концепции определены:

- общая структура системы нормативного регулирования бухгалтерского учета;
- оптимальная схема сочетания государственного регулирования и деятельности профессиональных кругов;
- и созданы законодательные основы бухгалтерского учета. Как было отмечено, адаптация отечественного учета к международным стандартам финансовой отчетности предполагает его

переориентацию с чисто учетного процесса на подготовку прозрачной финансовой отчетности. Сложность решения данной проблемы в первую очередь, обусловлена несостыкованностью во взаимодействии бухгалтерского и налогового учета. Действующие до последнего времени нормативные документы давали много примеров разграничения бухгалтерских и налоговых норм. Это дает основание сделать вывод об отходе от принципа соответствия бухгалтерской информации данным, используемым для целей налогообложения и принятия норм, предусматривающих построение учета, не ориентированного на потребности налоговых органов. Такой отход вписывается в один из принципов бухгалтерского учета, практикующийся на Западе — это принцип «истинного и непредвзятого представления». Его содержание соответствует §8 «Пояснительная записка» «Правил по заполнению форм финансовой отчетности» (утв. МФ РУз №140 от 27.12.2002 г.). Он гласит: «Пояснения к финансовой отчетности должны раскрывать учетную политику предприятия и обеспечивать пользователей отчетности дополнительными данными, которые необходимы для реальной оценки имущественного и финансового положения предприятия». Когда требования действующих нормативных документов и их методологическое обоснование не позволяют объективно оценить факты экономических событий с точки зрения влияния их на финансовое состояние фирмы, применение других, более адекватных подходов в оценке этих событий, тем не менее, требует от бухгалтера, по возможности, отразить в пояснительной записке к годовому

отчету абсолютные показатели таких изменений. Тем самым, признавая приоритет налогового законодательства и необходимость следования ему, требуется от организации раскрытия в учетной политике обстоятельств, заставивших ее принять такие приоритеты. Отмеченные тенденции по снижению зависимости учетного процесса, правил бухгалтерского учета от налогового законодательства созвучны и мировой практике.[6]

Вместе с этим возникает необходимость пересмотра многих экономических механизмов и научных дисциплин. Необходимо отметить, что в Республике Узбекистан формируется и продолжает развиваться инновационная экономика, которая основывается на цифровых технологиях. Одним из основных приоритетных направлений социально-экономического развития нашего государства является повышение качества системы образования. В связи с этим 2023 год назван годом заботы о человеке и качественного образования. Требуется пересмотра и совершенствования так называемая наука «Экономический анализ». С учётом международных требований вошла в систему новая наука «Бизнес-анализ». Наиболее актуальной задачей данного блока дисциплин является раскрытие теоретического содержания и структуры данного научного направления.[5]

Остановимся на различиях между экономическим анализом и бизнес-анализом:

-отличия в структуре: экономический анализ изучался до сих пор в совокупности трёх разделов: теории экономического анализа, управленческого анализа и финансового анализа, а в содержании бизнес-анализа-

перечень иной, наряду с теорией экономического анализа с его составными, сюда включены: налоговый анализ, анализ деятельности на финансовых рынках, функционально-стоимостной анализ;

-если экономический анализ изучался с точки зрения интересов государства, общества, трудового коллектива и инвесторов, то бизнес – анализ направлен на интересы предпринимателей;

-если в экономическом анализе экономические процессы рассматриваются с точки зрения особенностей страны и интересов отдельных отраслей, то в бизнес-анализе, акцент делается на изучение информационных потоков, представленных на основе международного опыта.

При трансформации экономического анализа в бизнес-анализ следует обратить внимание на отдельные вопросы:

-соответствие экономического анализа требованиям международных стандартов;

-вопросы анализа и оценки финансовой устойчивости и банкротства предприятий;

-вопросы установления и анализа показателей экономического роста.

В условиях формирования современной инновационно-цифровой экономики разработка системы показателей, отражающих хозяйственную деятельность предприятий в состоянии, представляющем интересы предпринимателей является актуальной задачей.

Вывод. В условиях быстрых изменений состояния экономической среды ориентация управленческих инициатив на будущее становится

необходимым условием для устойчивого развития компании, сохранения и роста ее стоимости, что отражает интересы ключевых бенефициаров бизнеса. Это предъявляет новые требования к информационно-аналитическому обеспечению управления, ориентированного на долгосрочный успех. Таким образом, бизнес-анализ можно рассматривать как новое, перспективное направление не только в практике экономической работы, но и в развитии аналитической науки. Признанным центром, координирующим развитие научных исследований и обобщение передовых практик в области бизнес-анализа,

является Международный институт бизнес-анализа (ИВА). Основными объектами исследований бизнес-аналитиков становятся бизнес-модель компании и гибкие регламенты бизнес-процессов. Главное отличие бизнес-анализа от традиционного комплексного экономического анализа состоит в том, что бизнес-анализ представляет собой комбинацию внутреннего (процессного) анализа и внешнего (анализа среды), что на основе многокритериальных оценок в соответствии с требованиями различных заинтересованных сторон позволяет своевременно вносить корректировки в бизнес-модель и стратегию компании, обеспечивая ее устойчивое развитие.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Закон Республики Узбекистан "О бухгалтерском учете". (Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2016 г., 15-П, статья 142).
2. Мирзиеев Ш.М. Критический анализ, жесткая дисциплина и персональная ответственность должны стать повседневной нормой в деятельности каждого руководителя. 14 января 2017 г. - Т.: "Узбекистан", 2017 г., 104с.
3. Указ Президента Республики Узбекистан "О стратегии развития нового Узбекистана на 2022 — 2026 годы" от 28.01.2022 г. № УП-60.
4. Постановление Президента Республики Узбекистан "О дополнительных мерах по переходу на международные стандарты финансовой отчетности" от 24 февраля 2020 г. № ПП-4611.
5. Пардаев М.К. //Особенности бизнес-анализа// Материалы научно - практической конференции, ТФИ. 2021г.
6. Дусмурадов Р.Д. //Реформа бухгалтерского учёта в Узбекистане// Экономика и бизнес: теория и практика//№10. 2016 г.
7. З.А.Сагдиллаева, И.Х.Чориев, А.Б.Абдуллаев. Экономический анализ. Т.: «Nihol print» ОК.2022. стр.444
8. Марка Дэвид А., МакГоуэн Клемент Л. SADT. Методология структурного анализа и проектирования. М. : МетаТехнология, 1993 г.
9. Бариленко В.И. Основы бизнес-анализа: учебное пособие. М: «КНОРУС». 2016 г., 272 стр.
10. Drucker Peter F. The Effective Executive Publisher. New York : HarperBusiness, 1993.
11. Менеджмент: природа и структура организаций глазами гуру / Генри Минцберг. М. : Эксмо, 2009. С. 34