

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2020.18.84.021

Бизнес-модели в обеспечении экономической безопасности предприятия

Власов Марк Павлович

Доктор экономических наук, профессор,
Санкт-Петербургский государственный
архитектурно-строительный университет,
190005, Российская Федерация, Санкт-Петербург, ул. 2-я Красноармейская, 4;
e-mail: vlasov@mail.ru

Бобошко Андрей Александрович

Кандидат экономических наук, доцент,
Санкт-Петербургский государственный
архитектурно-строительный университет,
190005, Российская Федерация, Санкт-Петербург, ул. 2-я Красноармейская, 4;
e-mail: vlasov@mail.ru

Аннотация

В данной статье рассматривается проблема однозначного представления состояния предприятия для достижения экономически безопасного оперативного управления и стратегического развития на базе представления бизнес-модели и архитектуры предприятия как совокупности бизнес-процессов, соответствующих операциям цепочки добавленной стоимости продукции. Целью работы является определение роли, места и содержания бизнес-модели при определении стратегии развития и при оперативном управлении предприятием. Основная исследовательская проблема, которая обсуждается в статье, заключается в определении соответствия между операциями цепочки добавленной стоимости продукции, бизнес-моделью и архитектурой предприятия. Отмечено, что для информационной поддержки развития процессов проектирования архитектуры предприятия необходимо использовать методологию реинжиниринга. Использование предлагаемой методологии на базе реинжиниринга позволяет принять обоснованные и достаточно детализированные решения по развитию предприятия и формированию его архитектуры

Для цитирования в научных исследованиях

Власов М.П., Бобошко А.А. Организация и контроль процесса принятия управленческих решений на предприятии // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2020. Том 10. № 8А. С. 209-219. DOI: 10.34670/AR.2020.18.84.021

Ключевые слова

Экономическая безопасность предприятия, цепочка добавленной стоимости продукции, бизнес-модель, бизнес-процесс, архитектура предприятия.

Введение

Для устойчиво функционирующего и получающего удовлетворяющую собственников прибыль предприятия экономическая безопасность обеспечивается наличием и эффективным использованием всех необходимых компонентов для выпуска пользующейся спросом продукции в соответствующей законодательной среде. Экономическая безопасность предприятия определяется степенью удовлетворения экономических интересов сторон, заинтересованных в его деятельности; зависит от своевременного выполнения взаимных обязательств с одной стороны предприятием, а с другой – собственником, персоналом, клиентами, партнерами и государством.

Необходимым условием обеспечения экономической безопасности предприятия является сохранность его собственности, а достаточным – эффективное ее использование. Именно эффективность использования собственности является критерием удовлетворения экономических интересов заинтересованных сторон. Экономическая безопасность предприятия имеет два аспекта: оперативный и стратегический. Если стратегия имеет своей целью обеспечить экономически безопасное развитие предприятия, то оперативная деятельность с точки зрения экономической безопасности должна обеспечить эффективное функционирование предприятия, заключающееся в получении достаточной по представлениям собственника прибыли без изменения архитектуры. Оперативная деятельность призвана осуществлять выбранную стратегию, адаптируясь к изменяющейся экономической ситуации.

Основное содержание

И для оперативной деятельности, и для обоснованного выбора стратегии требуется однозначно определить текущее состояние предприятия и его соответствие текущему и будущему спросу на ассортимент и объем выпуска продукции. Для этого необходимо каждой цепочке добавленной стоимости предполагаемой к выпуску продукции поставить в соответствие бизнес-процессы предприятия, необходимые для организации производства. Этой цели и служит бизнес-модель предприятия. **Под бизнес-моделью** понимается описание метода ведения бизнеса, с помощью которого предприятие получает доход [Власов, 2013]. В бизнес-модели должны присутствовать два принципиально важных компонента [Власов, Кондратьев, 2013]: *ценностное предложение*, фиксирующее обеспечиваемые потребности клиентов; *модель дохода, определяющая механизм получения прибыли или дохода*.

Под бизнес-процессом понимается упорядоченная во времени и пространстве совокупность взаимосвязанных работ, выполняемых на определенных рабочих местах предприятия с целью получения фиксируемого результата по получению продукта, с указанием ответственного за результат, условий выполнения (обеспечение, входы, выходы) и сроков начала и окончания выполнения. Ответственным за возможность реализации бизнес-процесса является его владелец, который должен быть наделен соответствующими полномочиями, ответственностью, ресурсами. Под ресурсами понимается персонал необходимой квалификации, оборудование, соответствующее профилю выполняемых работ, материалы для получения заданного результата (сырье, комплектующие), информация (управленческая и конструкторско-технологическая, сопровождающая материальные потоки), необходимое энергообеспечение [Шестакова, Скубрий, 2019; Артюхов, Куличков, Скубрий, 2009; Астахова, 2015].

В бизнес-модели бизнес-процессы представлены с той степенью детализации, которая

обеспечивает принципиальное представление функционирования предприятия и те особенности, на которых делает акцент предприниматель. В отличие от бизнес-модели, архитектура предприятия представляет всю иерархию бизнес-процессов, тем самым отражая не только производственную и логистическую, но и организационную и управленческую структуры, а также информационную систему.

С точки зрения иерархии на каждом уровне управления предприятием каждая работа бизнес-процесса может быть представлена как бизнес-процесс, представляемый своим владельцем, отвечающим за его своевременное выполнение. Бизнес-процесс может быть предназначен для получения как одного, так и ряда продуктов, что предопределяется компетенциями и квалификацией персонала, используемым оборудованием, предоставленными материалами и информационным обеспечением, включая необходимые конструкторско-технологические, управленческие и логистические данные. Логистические данные должны свидетельствовать о наличии необходимых компонентов для осуществления бизнес-процесса и его операций.

Необходимость выделения бизнес-процессов обусловлена необходимостью оценки возможности выпуска продукции; формирования организационной, логистической и управленческой структур.

Оценка возможности выпуска продукции заключается в определении возможности реализации целиком или частично цепочки добавленной стоимости этой продукции, а также оценки эффективности включения в состав производственной структуры той или иной операции цепочки добавленной стоимости.

Организационная структура призвана обеспечить отношения подчиненности, распределение полномочий, ответственности, ресурсов между владельцами бизнес-процессов с целью получения заданных результатов деятельности предприятия. Бизнес-процессы обычно классифицируются как основные, непосредственно и целенаправленно преобразующие материалы в продукт для получения дохода предприятия путем создания добавленной стоимости, представляющей ценность для конечного потребителя (результат – продукт); логистические, обеспечивающие необходимыми ресурсами (материалами, энергией, информацией) основные бизнес-процессы, тем самым создавая инфраструктуру предприятия (результат – целостность действий предприятия); управления, обеспечивающие согласованность и результативность действий владельцев основных и логистических бизнес-процессов как по выпуску продукции в заданных объемах и в заданные сроки, так и по развитию предприятия (результат – согласованность и результативность деятельности предприятия) [Хаммер, Чампи, 2011].

На рисунке 1 основные и логистические бизнес-процессы представляют часть цепочки добавленной стоимости продукта. Это не означает, что бизнес-процессы могут использоваться только для одного продукта. В зависимости от типа производства и продукции, они могут использоваться в представленном составе или частично, или даже поодиночке при производстве других продуктов.

Этим определяется двойственное положение каждого основного и логистического бизнес-процесса. С одной стороны, положение указанных бизнес-процессов зафиксировано в организационной и производственной структуре предприятия. С другой стороны, положение каждого из указанных бизнес-процессов определяется технологией и организацией производства конкретных продуктов, в создании которых эти процессы участвуют.

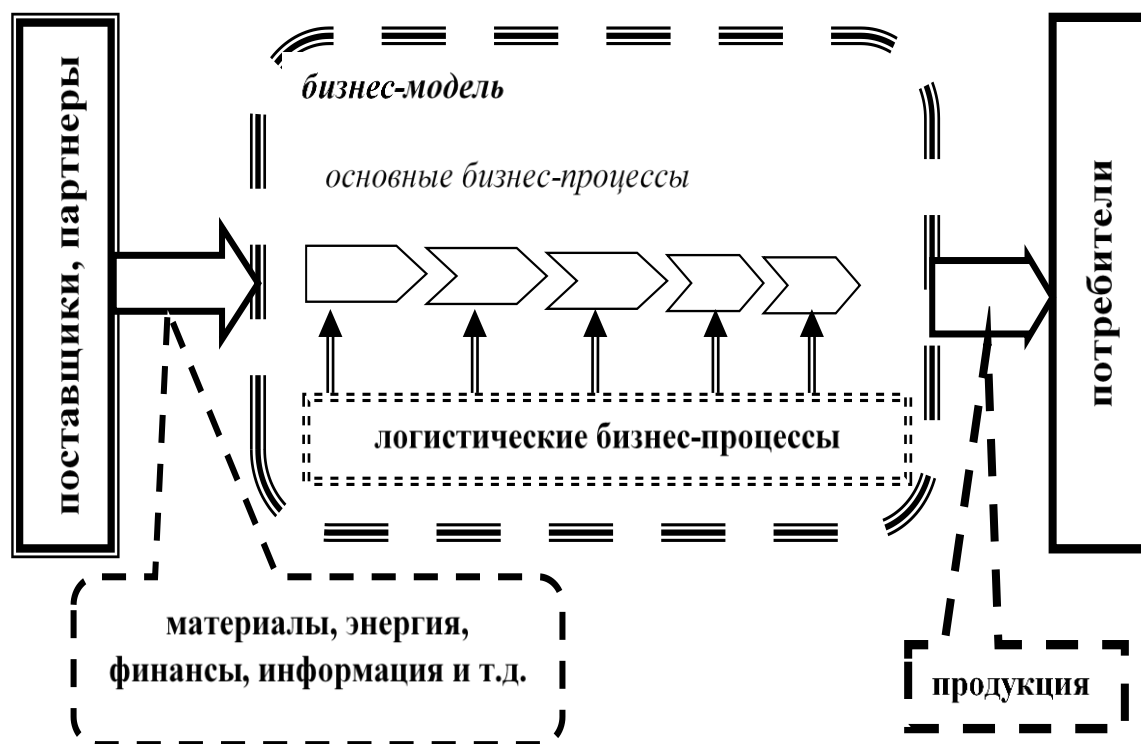


Рисунок 1 - Бизнес-модель и бизнес-процессы

Графически бизнес-процессы можно представить в виде дерева, фиксирующего положение каждого процесса в иерархии управления (рисунок 2). Это относится ко всем процессам, включая управленческие. Так, например, функция планирования осуществляется на уровне предприятия, производства, цеха, где существуют обособленные подразделения (отдел, бюро).

Априори экономическая безопасность предприятия, диктуемая используемой бизнес-моделью, определяется ее адекватностью постоянно изменяющемуся состоянию среды, что, однако, находится в противоречии с инерцией архитектуры предприятия и ограниченными возможностями ее необходимой трансформации.

Бизнес-модель является частью архитектуры предприятия, так как содержит только производственную и логистическую структуру с заданной степенью детализации. Причем логистическая структура содержит не только связи с партнерами предприятия, обеспечивающие его деятельность, но и систему реализации продукции. Не лишним будет к логистической системе отнести обеспечение основных бизнес-процессов необходимыми материалами и информацией (конструкторско-технологическая документация). Таким образом, бизнес-модель призвана рассмотреть принципиальные возможности реализации производственной программы.

В отличие от бизнес-модели архитектура предприятия включает не только производственную и логистическую структуры, но и систему управления, а также организационную структуру. Причем в архитектуре предприятия отражается иерархическая структура производственной, логистической, управленческой и, соответственно, организационных систем.

Результатом анализа цепочки добавленной стоимости продукции является выбор операций, которые целесообразно выполнять непосредственно на предприятии. Тем самым формируется

производственная структура предприятия, его архитектура, которая включает логистическую систему, на которую возлагается получение недостающих компонентов для продукции.

Совокупность участков цепочек добавленной стоимости, реализуемых на предприятии, предопределяет профиль предприятия, характеризуемый составом основных бизнес-процессов, составляющих содержание ее деятельности, т. е. бизнес-модель.

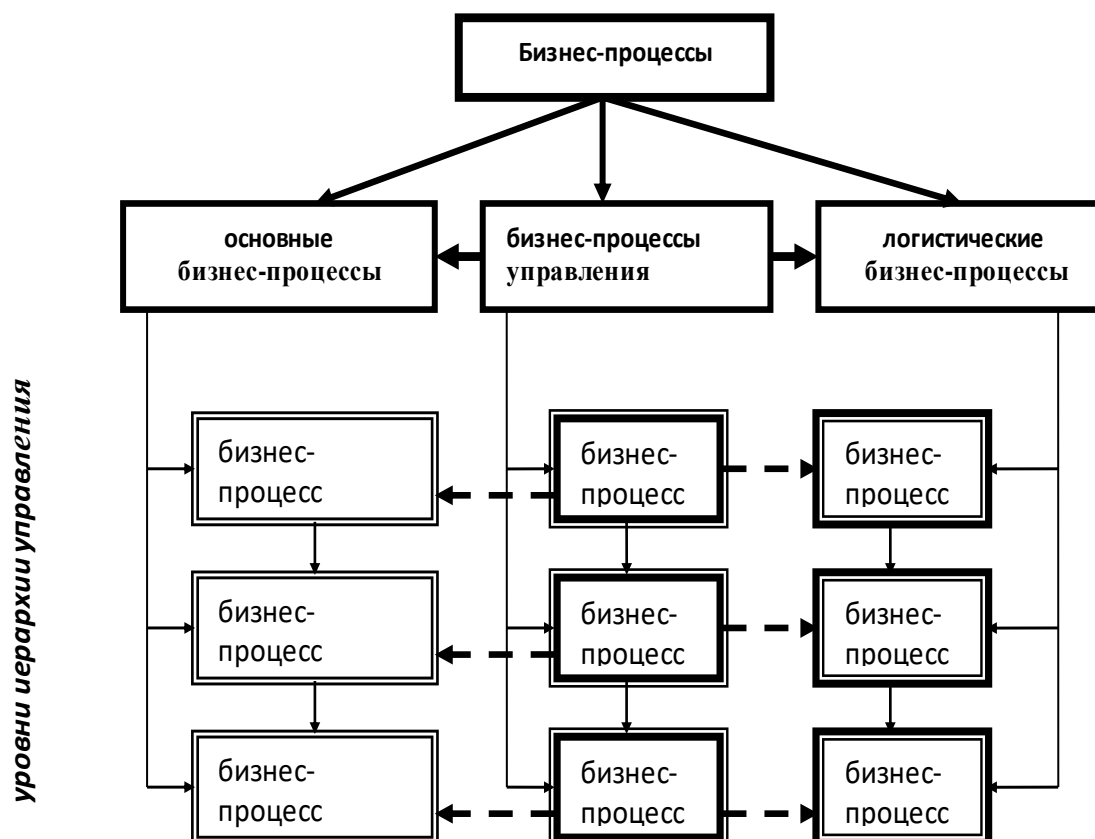


Рисунок 2 - Дерево бизнес-процессов

Так как для каждого вида продукции соответствует своя цепочка добавленной стоимости, то для разных продуктов, выпускаемых на предприятии, эти цепочки могут пересекаться, т. е. иметь одинаковые бизнес-процессы. При этом предприятие может претендовать на использование ограниченного отрезка цепочки добавленной стоимости, а недостающие компоненты (материалы, комплектующие изделия) получать, используя логистические бизнес-процессы. Для всей предполагаемой к выпуску продукции участки цепочек добавленной стоимости, реализуемой на предприятии, определяют создание коммерческой структуры.

Под коммерческой структурой понимается обособленная экономическая система, включающая взаимодействующих экономических агентов на определенном рынке с целью получения дохода для физических лиц и прибыли для юридических [Власов, Кондратьев, 2013].

Предлагается считать, что в наиболее общем виде цепочка добавленной стоимости – это упорядоченный с точки зрения технологии и организации производства набор видов деятельности (операций), предназначенный для последовательной трансформации исходных материалов в заданный продукт, увеличивая его готовность к заданному назначению и тем

самым наращивая его стоимость и ценность для конечного потребителя. Цепочка добавленной стоимости по каждому продукту может быть представлена с разной степенью детализации в зависимости от преследуемой цели.

Каждая цепочка добавленной стоимости реализуется в виде одной бизнес-модели предприятия или последовательности нескольких бизнес-моделей предприятий или производств (бизнес-единиц). В свою очередь, каждая бизнес-модель является, прежде всего, частью цепочки добавленной стоимости определенного продукта. Эта часть цепочки добавленной стоимости представляется в виде упорядоченной совокупности основных бизнес-процессов, лежащих в основе обособления предприятия от рыночной среды. Для каждого предприятия каждая операция цепочки добавленной стоимости может быть представлена одним или несколькими основными бизнес-процессами.

Для осуществления реинжиниринга рассматриваются два состояния: текущее «ASIS» и желаемое будущее «ASTOBE». Следовательно, необходимо рассматривать две бизнес-модели: текущую и проектируемую.

Целью определения бизнес-модели текущего состояния «ASIS» для продукта или предприятия является оценка возможности эффективного выполнения перспективной производственной программы. Это требует анализа состояния производственной и логистической структур; наличия требуемых основных и логистических бизнес-процессов.

В случае их несоответствия цепочкам добавленной стоимости продукции перспективной производственной программы как раз и возникает необходимость реинжиниринга, заключающегося в целенаправленной трансформации архитектуры предприятия, включая не только производственную и логистическую структуры, но и, соответственно, организационную, управленческую и информационную.

Кроме того, при решении вопроса об организации выпуска новой продукции возникает необходимость оценки наличия или возможности создания ключевых компетенций, необходимых для осуществления проектируемой производственной программы. С точки зрения виденья предприятия или производства конкретной продукции оценивается достаточность этих компетенций, а также затраты на их создание и поддержание. Виденье предприятия может быть представлено в виде бизнес-модели, отражающей состояние «ASTOBE».

В случае отсутствия достаточных компетенций возникает необходимость их создания посредством проведения инноваций и осуществления инвестиций. Следовательно, реинжиниринг предполагает осуществление инвестиционной и инновационной политики, касающейся не только технологического обновления предприятия, но и пересмотра производственной и логистической структур, а вслед за ними – организационной, управленческой, и, естественно, информационной.

Конечной целью формирования бизнес-модели продукта или предприятия для проектируемого состояния «ASTOBE» является оценка наличия или возможности создания необходимых и достаточных конкурентных преимуществ для эффективной деятельности предприятия. Систематический подход к анализу развития конкурентных преимуществ осуществляется через концепцию цепочки добавленной стоимости, предложенной Майклом Портером в книге «Конкурентное преимущество» [Портер, 2008]. Следовательно, в основе появления конкурентных преимуществ лежат уже существующие на тот момент ключевые компетенции.

Таким образом, виденье предприятия, т. е. состояние «ASTOBE», должно базироваться на его уже присутствующих на момент осуществления виденья ключевых компетенциях. Под

ключевыми (стержневыми) компетенциями [там же] понимается обладание персоналом и менеджментом необходимыми знаниями, навыками, приемами и средствами (оборудованием, технологией, организацией) для производства продукта с заданными свойствами и качеством при ограничении затрат на их использование; возможность, способность и готовность персонала и менеджмента к использованию этих знаний, навыков, приемов и средств при создании этого заданного продукта.

В качестве ключевой компетенции может быть уникальная технология, уникальное оборудование, а может быть и уникальное использование этого оборудования. С этой точки зрения ключевая компетенция является персональной (ее носителем является персонал или менеджер в зависимости от ее содержания); необходимой и незаменимой с точки зрения создания заданного продукта; уникальной, так как является результатом обучения и приобретенного опыта и поэтому не может быть скопирована, даже если существует ее описание; доступной при возникновении необходимости в ее применении в деятельности предприятия; эффективной с точки зрения результата ее использования; экономичной, так как ее применение должно оправдывать затраты на ее использование [Котлер, Роланд, 2012].

Ключевые компетенции могут проявляться в различных сферах и формах, включая технологические ноу-хау, контакты с партнерами в сферах кредитования, снабжения, сбыта и т. д.

Бизнес-модель может быть предназначена для представления деятельности предприятия, части предприятия, совокупности предприятий (фирма, холдинг, концерн) или отрасли. Бизнес-модель является концептуальным описанием деятельности предприятия по созданию определенного продукта или его части.

Таким образом, деятельность предприятия может быть представлена в виде иерархии бизнес-процессов, определяющих архитектуру предприятия; бизнес-моделей, включающих необходимую для создания продукта последовательность бизнес-процессов, отражающих полностью или частично цепочку добавленной стоимости.

Бизнес-процесс является, с одной стороны, ключевым моментом представления возможностей предприятия по объему выпуска и ассортименту продукции, а с другой стороны, определяет возможности предприятия по освоению выпуска новой продукции и необходимость инвестиций, чтобы привести в соответствие с перспективной производственной программой возможности предприятия по ее осуществлению.

Переходя к определению видения предприятия, базирующегося на возможности экономически безопасного выпуска продукции в заданном ассортименте и объеме и в наибольшей степени соответствующего потребностям рынка в соответствии с прогнозируемым спросом, следует выделить миссию предприятия. Миссия предприятия определяет для собственника возможности экономически безопасного получения прибыли за счет выпуска продукции, пользующейся спросом. С этой точки зрения любая бизнес-модель является инструментом, детализирующим видение предприятия за счет представления обоснования целесообразности и возможности осуществления экономически безопасной и эффективной деятельности по производству определенного объема выпуска заданной номенклатуры продукции, реализация которой принесет достаточную прибыль за счет удовлетворения потребностей клиентов в выпускаемом ассортименте товаров.

Поскольку условия внешней бизнес-среды довольно изменчивы, предприятие должно адекватно на это реагировать. До определенного момента, пока изменение структуры спроса позволяет, архитектура предприятия не претерпевает существенных изменений. Но по мере

нарастания изменений спроса, выражающихся в устаревании продукции, возникает необходимость в кардинальном изменении архитектуры, широком использовании инноваций, являющихся следствием изменения спроса на продукцию, появления нового оборудования и технологий, изменения философии менеджмента, находящего отражение в организационной структуре и управлении. Следовательно, все эти изменения должны адекватно отображаться на модели бизнес-процессов. Таким образом, бизнес-модель продукта и предприятия не может быть сделанной «раз и навсегда» и не может быть актуальной на протяжении своего периода жизненного цикла, как продукции, так и предприятия. Следовательно, бизнес-модель представляет реализацию виденья предприятия в соответствии с прогнозом состояния внешней среды и вытекающей из этого миссии предприятия (рисунок 3).

В свою очередь, бизнес-модель предназначена для проектирования архитектуры предприятия и траектории преобразования архитектуры предприятия из текущего состояния «ASIS» в проектируемое «ASTOBE».

Следует также отметить, что необходимые изменения в производственной программе должны вести, по возможности, к эволюционному изменению производства, так как это позволяет, с одной стороны, минимизировать инвестиции и их эффективно использовать, а также способствует их быстрой окупаемости. С другой стороны, такая стратегия позволяет предвидеть появление «узких мест» и вовремя их ликвидировать.

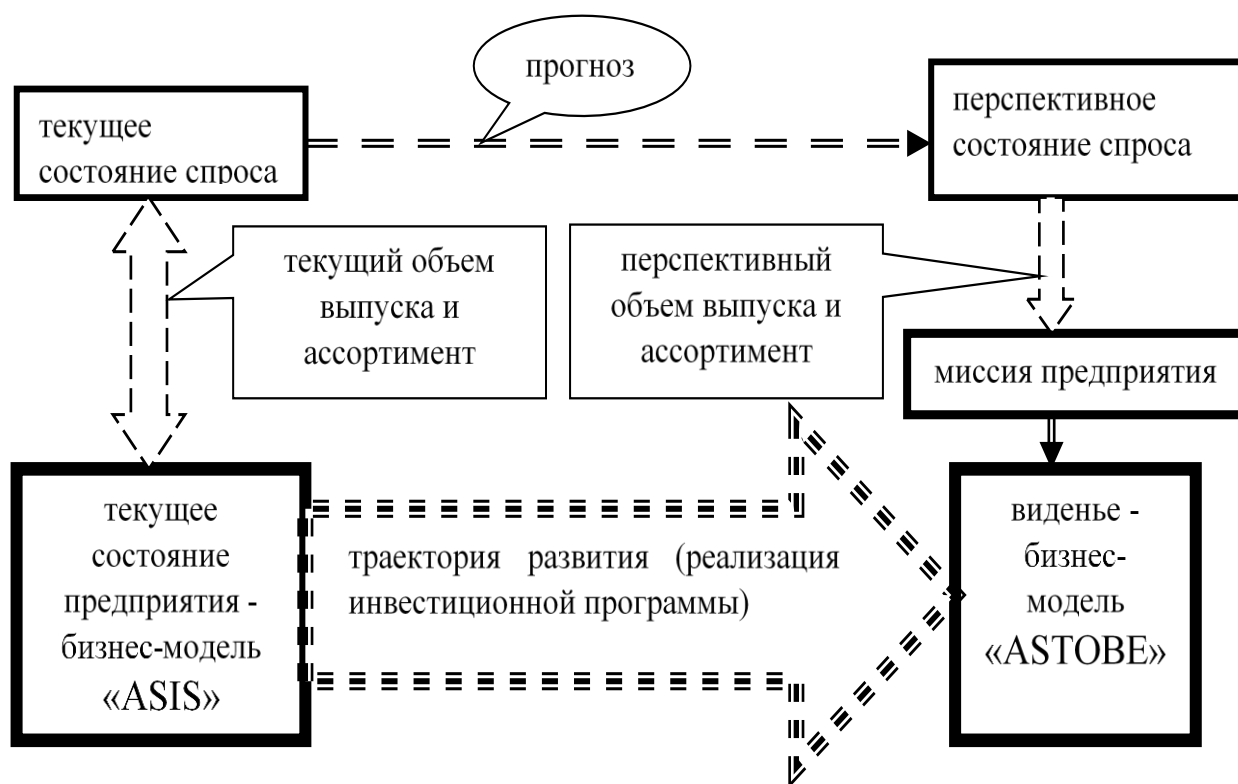


Рисунок 3 - Взаимосвязь миссии и виденья предприятия

Под «узким местом» понимается бизнес-процесс, сдерживающий выполнение заданной производственной программы в заданные сроки из-за ограничений на пропускную способность существующими компонентами или ресурсами. «Узким» местом на предприятии может считаться бизнес-процесс, приводящий к снижению конкурентоспособности продукции из-за

высоких издержек по причине устаревшего оборудования и недостаточной квалификации персонала, высокого расхода энергоресурсов и сырья.

Для выявления «узких» мест целесообразно представление бизнес-модели «ASIS». Если на эту бизнес-модель наложить перспективную производственную программу, то можно выявить не только «узкие места», но и взаимозависимости, противоречия и альтернативы, которые при обычном сканировании деятельности предприятия либо не обнаруживаются, либо выглядят менее существенными, чем это есть на самом деле. Работа с бизнес-моделью предприятия теоретически дает шанс значительно повысить эффективность его деятельности.

Заключение

Таким образом, в данной статье представлено обоснование стратегии развития предприятия. В основу стратегии закладывается минимизации издержек за счет обоснованного выбора как продукции, так и операций ее цепочки добавленной стоимости для основных и логистических бизнес-процессов предприятия при формировании архитектуры предприятия и создании предпосылок для достижения тем самым экономически безопасного функционирования предприятия. На основе анализа обоснована необходимость определения двух бизнес-моделей предприятия. Первая из них, «ASIS», призвана однозначно определять текущее состояние предприятия и соответствие его архитектуры проектируемой производственной программе. Вторая бизнес-модель, «ASTOBE», представляет виденье предприятия и позволяет оценить целесообразность реализации проектируемой производственной программы, издержки и рентабельность предприятия при ее осуществлении. В случае выбора варианта производственной программы рассматриваются задачи формирования архитектуры предприятия. Для информационной поддержки развития процессов проектирования архитектуры предприятия необходимо использовать методологию реинжиниринга. Использование предлагаемой методологии на базе реинжиниринга позволяет принять обоснованные и достаточно детализированные решения по развитию предприятия и формированию его архитектуры.

Библиография

1. Артюхов В. Г., Куличков Е. Н., Скубрий Е. В. Инновационные аспекты управления кадрами и математическое моделирование кадровых систем предприятий России. М. : ЦНИИ «Центр». 2009. 245 с.
2. Астахова Н. И. и др. Теория управления. М. : Юрайт, 2015. 375 с.
3. Власов М. П. Бизнес-планирование реинжиниринга фирмы. СПб. : Изд-во Политехнического ун-та, 2013. 584 с.
4. Власов М. П., Кондратьев А. В. Оценка профиля коммерческой структуры // Вестник Санкт-Петербургского государственного экономического университета. Серия: экономика. 2014. № 1 (68). С. 12-16.
5. Иванов Д. А., Орлов В. В., Охотников И. В. Мониторинг и оценка безопасности функционирования объектов железнодорожной инфраструктуры на основе методологии УРРАН // Экономика и предпринимательство. 2016. № 1 (ч. 1). С. 1033-1036.
6. Котлер Ф. Б., Роланд Б. Н. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы. М. : Альпина Паблишер, 2012. 144 с.
7. Минаков А. В. Налоговая нагрузка и ее связь с экономической безопасностью // Экономический анализ: теория и практика. 2003. № 9(12). С. 66-72.
8. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. 720 с.
9. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. 4-е изд. М. : Манн, Иванов и Фабер, 2011. 288 с.
10. Шестакова О. Г., Скубрий Е. В. Методологический аспект формирования человеческого капитала в условиях инновационной экономики // Вестник Московского городского педагогического университета. Серия: Экономика. 2019. № 3 (21). С. 84-88.

Business models in ensuring economic security of an enterprise

Mark P. Vlasov

Doctor of Economics,
Professor,

Saint Petersburg State University of Architecture and Civil Engineering,
190005, 4 2-ya Krasnoarmeiskaya st., Saint Petersburg, Russian Federation;
e-mail: vlasov@mail.ru

Andrei A. Boboshko

PhD in Economics,
Associate Professor,

Saint Petersburg State University of Architecture and Civil Engineering,
190005, 4 2-ya Krasnoarmeiskaya st., Saint Petersburg, Russian Federation;
e-mail: vlasov@mail.ru

Abstract

This article discusses the problem of an unambiguous representation of the state of the enterprise to achieve economically safe operational management and strategic development based on the presentation of the business model and architecture of the enterprise as a set of business processes corresponding to the operations of the product value chain. The objective of the work is to determine the role, place and content of the business model in determining the development strategy and in the operational management of the enterprise. The main research problem discussed in the article is to determine the correspondence between the operations of the product value chain, the business model and the architecture of the enterprise. It is noted that it is necessary to use the methodology of reengineering for information support of the development of the design processes of the architecture of an enterprise. The use of the proposed methodology on the basis of reengineering makes it possible to make well-grounded and sufficiently detailed decisions on the development of an enterprise and the formation of its architecture. The economic security of an enterprise is determined by the degree of satisfaction of the economic interests of the parties interested in its activities; depends on the timely fulfillment of mutual obligations on the one hand by the enterprise, and on the other hand, by the owner, personnel, customers, partners and the state.

For citation

Vlasov M.P., Boboshko A.A. (2020) Organizatsiya i kontrol' protsessa prinyatiya upravlencheskikh reshenii na predpriyatii [Business models in ensuring economic security of an enterprise]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 10 (8A), pp. 209-219. DOI: 10.34670/AR.2020.18.84.021

Keywords

Economic security of an enterprise, product value added chain, business model, business process, enterprise architecture.

References

1. Artyukhov V. G., Kulichkov E. N., Skubrii E. V. (2009) Innovatsionnye aspekty upravleniya kadrami i matematicheskoe modelirovanie kadrovyykh sistem predpriyatii Rossii [Innovative aspects of personnel management and mathematical modeling of personnel systems of Russian enterprises]. Moscow: "Tsentr" Publ.
2. Astakhova N. I. et al. (2015) Teoriya upravleniya [Management theory]. Moscow: Yurait Publ.
3. Ivanov D. A., Orlov V. V., Okhotnikov, I. V. (2016) Monitoring i otsenka bezopasnosti funktsionirovaniya ob"ektov zheleznodorozhnoi infrastruktury na osnove metodologii URRAN [Monitoring and assessment of the safety of functioning of railway infrastructure facilities based on the URRAN methodology]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economics and Entrepreneurship], 1 (part 1), pp. 1033-1036.
4. Khammer M., Champi Dzh. (2011) Reinzhiniring korporatsii: Manifest revolyutsii v biznese [Corporation reengineering: a Manifesto for business revolution]; translated from English by Yu. E. Kornilovich. 4th ed. Moscow: Mann, Ivanov i Faber Publ.
5. Kotler F. B., Roland B. N. (2012) Strategicheskii menedzhment po Kotleru. Luchshie priemy i metody [Strategic management for Kotler. Better techniques and methods]. Moscow: Al'pina Pabliisher Publ.
6. Minakov A. V. (2003) Nalogovaya nagruzka i ee svyaz' s ekonomicheskoi bezopasnost'yu [Tax burden and its relationship with economic security]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika* [Economic analysis: theory and practice], 9 (12), pp. 66-72.
7. Porter M. (2008) Konkurentnoe preimushchestvo: Kak dostich' vysokogo rezul'tata i obespechit' ego ustoichivost' [Competitive advantage: How to achieve high results and ensure its sustainability]. Moscow: Al'pina Biznes Buks Publ.
8. Shestakova O. G., Skubrii E. V. (2019) Metodologicheskii aspekt formirovaniya chelovecheskogo kapitala v usloviyakh innovatsionnoi ekonomiki [Methodological aspect of the formation of human capital in an innovative economy]. *Vestnik Moskovskogo gorodskogo pedagogicheskogo universiteta. Seriya: Ekonomika* [Bulletin of the Moscow City Pedagogical University. Series: Economics], 3 (21), pp. 84-88.
9. Vlasov M. P. (2013) Biznes-planirovanie reinzhiniringa firmy [Business planning of the reengineering of the firm]. Saint Petersburg: Publishing house of the Polytechnic University.
10. Vlasov M. P., Kondrat'ev A. V. (2014) Otsenka profilya kommercheskoi struktury [Assessment of the profile of a commercial structure]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta. Seriya: ekonomika* [Bulletin of the Saint Petersburg State University of Economics. Series: Economics], 1(68), pp. 12-16.