

## БИЗНЕС-АНАЛИЗ: СУЩНОСТЬ И НАЗНАЧЕНИЕ

Горшкова Л.А., к.э.н., доцент экономического факультета

*Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского*

Основным инструментом управления, при помощи которого можно объективно оценить внутренние и внешние организационные отношения, является анализ субъекта хозяйствования. Он позволяет охарактеризовать состояние предмета исследования, выработать обоснованные варианты решений.

Направленность и закономерности изменения инструментария управления обуславливаются эволюцией организации. Сущность анализа определена той ролью, которую в определенный момент времени выполняет низовое звено экономики страны, характером отношений субъектов хозяйствования, темпом перемен в мировом сообществе. Содержание аналитических исследований меняется по мере развития смежных дисциплин, обогащающих его инструментариум, целей и задач конкретного этапа жизненного цикла организации и национальной экономики (см. рис.).

Предприятия в советский период, характеризующийся административно-командной экономикой, представляли собой системы с жестко заданными внешними связями. Окружающая субъект хозяйствования среда являлась предельно детерминированной, предсказуемой. Большинство организаций имели единственного собственника – государство. Ресурсы не принадлежали предприятию, а выделялись вышестоящей организацией, в рамках которой и принимались решения относительно действий с ними (устанавливались сроки списания, санкционировалось обновление, контролировалось текущее использование). Поэтому реально осуществлялось управление производством, а не бизнесом (предприятием как потребителем ресурсов общества). Такой ситуации вполне удовлетворяли принципы, принятые в рамках школ научного управления, административной, человеческих отношений и поведенческих наук.

Изначально целью анализа считалась «оценка происходящих за отчетный период изменений в статическом состоянии хозяйства», «диагностика выполнения плана расширенного социалистического воспроизводства»<sup>1</sup>, оценка итога хозяйственной деятельности. Позднее аналитики обозначили в качестве предмета анализа совокупность производственных отношений в процессе производства и распределения созданного продукта, использования производственных ресурсов. В большинстве работ подчеркивалось, что цель анализа – выявление резервов роста эффективности и интенсификации производства, что соответствовало основной идеи административной школы управления.

В силу жесткости внешних связей социалистического предприятия подчеркивалось, что «содержание анализа состоит в объективной оценке эффективности хозяйственной деятельности по уровню выполнения государственных планов и достигнутому организационно-техническому уровню производства, научном обосно-

вании планов и контроле за ходом их выполнения, выявлении внутривозрастных резервов, изучении и обобщении передового опыта в целях принятия более напряженных планов и дополнительных обязательств, разработке мероприятий по использованию внутренних резервов»<sup>2</sup>.

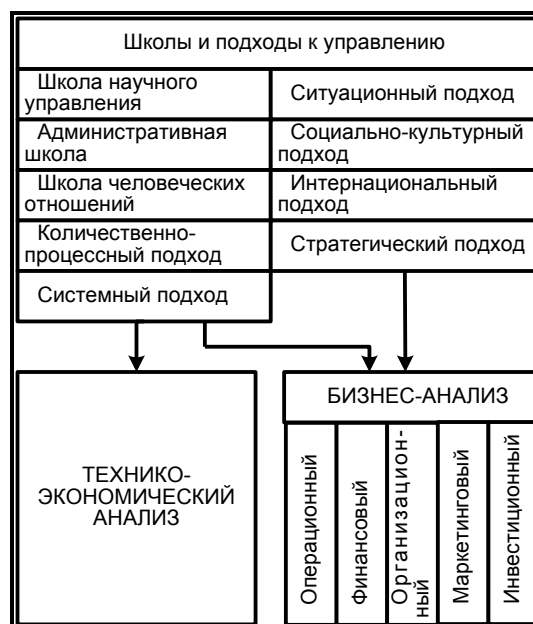


Рис. Аналитические направления исследования деятельности организации

В первые десятилетия становления отечественного анализа его единственным источником являлся бухгалтерский баланс<sup>3</sup>. Позднее анализ преодолевает статичность, включая в документальную основу для оценки не только всю отчетность, но и регистры аналитического учета, данные о передовых предприятиях соответствующих отраслей. В частности, А.И. Муравьев<sup>4</sup> отмечал, что «...предметом анализа являются отклонения показателей хозяйственной деятельности от базового значения, рассматриваемые в статике и динамике как следствия влияния общих и специфических факторов и служащие для построения оценок и заключения о наличии резервов увеличения экономической эффективности производства и обращения, лучшего использования производственных ресурсов на базе интенсификации». Как следует из этого утверждения, ставился вопрос о включении в исследование не только непосредственно производства, но и сферы обращения: материально-технического снабжения, реализации.

Анализ официально входил в цепочку функционального управления социалистическим предприятием как связующее звено между учетом результатов одного периода работы и обоснованием планирования следующего. В работе<sup>5</sup> С.Б. Барнгольц указывается, что

<sup>2</sup> Шеремет А.Д. Анализ экономики промышленных предприятий. – М.: Высшая школа, 1976, с. 13.

<sup>3</sup> Блатов Н.А. Балансоведение (курс общий). – Л.: Экономическое образование, 1928.

<sup>4</sup> Муравьев А.И. Теория экономического анализа: проблемы и решения. – М.: Финансы и статистика, 1998, с. 23.

<sup>5</sup> Барнгольц С.Б. Анализ хозяйственной деятельности: Учебное пособие. – М.: Изд-во ВЗФЭИ, 1960.

<sup>1</sup> Усачев А.Я. Экономический анализ баланса. – М., 1926, с. 8.

одной из задач анализа хозяйственной деятельности является определение базовых показателей для планирования на предстоящий период, прогнозирование ожидаемых результатов деятельности. Однако анализ был направлен на внутреннее состояние предприятия, на поиск так называемых внутренних резервов, поскольку внешняя среда была «предписана сверху». В такой ситуации любые маневры в хозяйственной деятельности предприятия затруднены, а их результаты не имеют особого смысла прогнозировать.

В силу иерархичности отношений с собственником, находящимся как бы вне организации, жесткой заданности требований к последней со стороны внешней среды в советской системе управления, в рамках предприятия складывается своеобразная система не имеющего аналога в зарубежных разработках, комплексного технико-экономического анализа.

Видные представители советской управленческой мысли на протяжении десятилетий, дополняя аппарат методов анализа, сделали его адекватным условиям централизованно-директивной модели управления. Благодаря их усилиям анализ стал не только теоретической отраслью науки, но и важным практическим инструментом, ориентированным на оценку хозяйственной деятельности предприятия. Были четко осознаны предмет и метод анализа, обозначены его объекты, систематизированы количественные методы и комплексы задач, направленные на подготовку материалов к составлению текущих и оперативных планов и контролю над их выполнением.

В связи с переходом к экономике, предполагающей не только самостоятельность предприятий в рамках национальных границ, но и мирового сообщества, принятые ранее в нашей стране подходы к управлению оказались не соответствующими складывающейся системе хозяйствования.

Истекшее десятилетие рыночных преобразований в России заставило аналитиков по-новому взглянуть на многие проблемы анализа. Руководители различного уровня сделали вывод о том, что нужно не только изучение различных элементов «передовых технологий» запада. Пришло осознание необходимости адаптации последних к реальным условиям отечественного рынка и собственным предшествующим достижениям в области аналитических исследований.

Для осуществления действенного анализа предстоит внести глубокие изменения в его содержание, методы, методологию, информационную базу, организационную составляющую аналитической деятельности. Такой инструмент управления, предназначенный для удовлетворения потребностей самостоятельного субъекта, занимающегося предпринимательской деятельностью независимо от того, в какой сфере осуществляется бизнес (производство, торговля, сервис), на наш взгляд, разумно называть бизнес-анализом. Такое словосочетание, хотя и не получившее сущностного рассмотрения, употребляется в ряде работ<sup>6</sup>.

Необходимость введения нового термина можно объяснить следующими основными причинами:

- превращение организации во все более сложную систему, требующую адекватного усложнения механизма управления;
- получение предприятиями статуса самостоятельных субъектов хозяйствования;
- повышение нестабильности внешней среды;
- появление новых информационных технологий, способных обеспечить проведение аналитических исследований.

Под бизнес-анализом будем понимать необходимый компонент реализации основных функций управления (планирования, контроля и т.д.), процесс и инструмент оценки в прошлом, настоящем и будущем бизнес-отношений организации: операционных, финансовых, маркетинговых, организационных, инвестиционных.

Основная цель бизнес-анализа – ориентация управленческого процесса на достижение целей, стоящих перед субъектом хозяйствования, за счет смещения акцента с диагностики прошлого на прогноз будущего, отслеживания действия внутренних и внешних факторов, информационной и консультационной поддержки принятия управленческих решений.

Основные отличительные особенности бизнес-анализа связаны с уровнем обобщения результатов, условиями, субъектами, объектами и назначением исследования.

Наиболее значимым становится прогнозный анализ, способствующий мобильной адаптации к изменяющемуся окружению. Он имеет целью нахождение в каждом процессе или явлении хозяйственной деятельности наиболее устойчивых аргументных (перспективных) элементов, способных играть решающую роль в будущем. Этот вид анализа направлен на определение факторов и степени их влияния на тенденции изменения значений показателей в перспективе, дает возможность осуществлять предвидение, является естественной предпосылкой прогнозирования и последующей разработки на базе прогнозов бизнес-плана или проекта.

Особо значимым становится стратегический анализ, назначение которого – подготовка основы для принятия решений по выработке миссии, системы целей, стратегии развития организации. В процессе стратегического анализа необходимо выявить конкурентные преимущества объекта исследования, обеспечивающие его конечный успех. Здесь возможны два подхода, один из которых связан с рыночной, а второй – с ресурсной ориентацией. В зарубежной практике имеется некоторый арсенал методов рыночного анализа, который можно позаимствовать и ввести в практику отечественного анализа.

Ресурсное направление является относительно новым и для зарубежной практики. Оно основано на том, что каждое предприятие располагает разнообразными ресурсами, которые оно может выбирать на рынке факторов производства и комбинировать в соответствии со своими возможностями. Если предприятие осуществляет выбор и комбинацию ресурсов лучше, оригинальнее, быстрее конкурентов, то ему гарантирован конечный рыночный успех. Когда руководству удается это, то ресурсы обретают форму так называемых ключевых компетенций, которыми конкуренты не располагают. Сюда относятся базисные технологии, высокоспециализированные машины и оборудование, организационные процессы, патенты, лицензии, спе-

<sup>6</sup> Гренбэк Л.В., Соложенникова Е.А. Бизнес-диагностика на промышленном предприятии// ЭКО. 1995. № 12, с.38-42;

Карлберг К. Бизнес-анализ с помощью Excel: Пер. с англ. – Киев: Диалектика, 1997;

Маркова В.Д. Моментальный снимок фирмы. Как и зачем проводить управленческий анализ?// ЭКО. 1999. №3, с. 3-13.

цифические знания персонала, особые связи с клиентурой, поставщиками и властями, имидж предприятия, репутация его продукции на рынке и в обществе.

Спектр выбора определяющих компетенций практически не ограничен. Особенно важны и еще не до конца оценены по достоинству «неосязаемые» компетенции, такие как особо лояльные рыночные отношения, своеобразная организационная культура, хорошая репутация предприятия, его продукции и персонала. Эти компетенции сложны, трудно воспринимаемы и не имеют рыночной формы в обычном представлении. Поэтому они не столь быстро обесцениваются.

В рамках стратегического управления весьма важен многоаспектный подход к формированию, развитию и применению ключевых компетенций. Нет ни одной хозяйственной области, где бы они отсутствовали. Однако следует отметить, что если на уровне тактического имеется определенный арсенал привычных способов анализа, то в части стратегического аспекта даже зарубежный опыт еще весьма скуден и неоднозначен. Основными задачами любого анализа являются:

- определение того, что и по каким показателям и параметрам оценивать;
- осуществление оценки состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями;
- выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются;
- осуществление корректировки, если она необходима и возможна.

При анализе выполнения стратегии эти задачи приобретают вполне определенную специфику, обусловленную тем, что стратегический анализ направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей организации. Стратегический ретроанализ принципиально отличается от текущего анализа, так как его не интересует правильность выполнения стратегического плана, выполнения отдельных работ, функций и операций, он сфокусирован на том, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятые стратегии и приведет ли их реализация к достижению поставленных целей. Рекомендации аналитиков по корректировке могут касаться как стратегии, так и целей организации.

Недостаточная инновационная активность часто приводит к кризису как крупные организации в отраслях с высокими технологиями, так и средние и малые предприятия, выступающие на динамичных рынках. Поэтому появляется необходимость в специальном анализе мероприятий повышенного риска: изменение стратегии организации, выход на новые рынки сбыта, смена продукции или технологии, организационная перестройка и т.д. Кризисные тенденции болезненно проявляются в жизнеспособности субъектов хозяйствования. В конце XX века более 80 % предприятий являлись потенциальными банкротами (по формальным и неформальным критериям), хотя из них только около 10 % не имели потенциала для выхода из зоны близкого банкротства<sup>7</sup>.

Анализ в чрезвычайных условиях осуществляется с акцентом на неблагоприятные сценарии развития предприятия, его результатом являются антикризис-

ные мероприятия, характеризующиеся высокой оперативностью и реализуемостью. Именно этот тип анализа актуален для сегодняшней России, когда кризисная ситуация не успевает подготовиться к внешним изменениям и потеря рентабельности и платежеспособности становится неизбежной.

Потребность в чрезвычайном анализе и принятии экстренных мер возникает еще до внешнего проявления неплатежеспособности. В первую очередь теорией и практикой чрезвычайного анализа должны овладеть антикризисные управляющие, берущие бразды управления на крупнейших предприятиях страны.

На переломных этапах жизнедеятельности организации особенно значим внешний анализ, который позволяет, опираясь на опыт внешних экспертов-консультантов, получить «свежий» взгляд «со стороны», способствующий принятию нестандартных решений. В развитых странах при наличии надежной инфраструктуры рынка получение консультационной аналитической услуги представляется делом обыденным. В нашей стране такой сервис находится еще только в стадии становления.

Отечественные предприятия имеют лишь скромный опыт получения помощи от временных трудовых коллективов и аудиторских фирм, предлагающих своим клиентам ограниченный спектр узкоспециализированных услуг, связанных, например, с пересмотром структуры организации, внедрением новых информационных технологий, изменением со стороны отдельных функциональных сфер (постановкой учета, проведением маркетинговых исследований и пр.).

В соответствии с целями, стоящими перед аналитиками, можно выделить пять видов анализа: операционный, финансовый, инвестиционный, маркетинговый, организационный анализ (см. табл.).

Каждый из указанных видов анализа наполняется новым содержанием. В частности, организационный анализ (анализ системы управления) становится основным инструментом целеполагания, оценка поддерживающей его структуры, персонала, информационной технологии, организационной культуры и отслеживания соответствия их текущего состояния целевым установкам.

Цели указанных видов анализа можно реализовать посредством решения определенного взаимосвязанного набора функциональных задач, формируемых исходя из совокупности вопросов, возникающих в ходе исследования.

<sup>7</sup> Малютин С.А., Леонтьев С.И. Изменение организационной структуры предприятия: Целесообразности и возможности// ЭКО. 1998. №2, с. 7.

Таблица

### НАЗНАЧЕНИЕ АНАЛИТИЧЕСКИХ НАПРАВЛЕНИЙ ИССЛЕДОВАНИЯ

Цели	Вопросы
<b>Операционный анализ</b>	
Оценка возможностей субъекта хозяйствования по производству товаров и оказанию услуг	<p>Как используются и могут быть задействованы производственные мощности? Насколько хорошо организован процесс производства? Можно ли его улучшить? Имеются ли резервы выпуска продукции и повышения фондоотдачи, смены ассортимента товаров и услуг? Может ли организация обслуживать те рынки, которые не способны охватить ее конкуренты? Эффективно ли применяются основные фонды? Каковы направления совершенствования их использования? Достаточна ли обеспеченность материальными ресурсами? Полноценно ли их использование? Может ли предприятие производить свои товары и оказывать услуги с меньшими издержками? Каково качество продукции? Можно ли добиться его повышения? Высока ли производительность труда? Достаточно ли вознаграждение за труд? Обеспечена ли организация трудовыми ресурсами? Полноценно ли их использование? Каковы условия производства? Как строятся отношения с поставщиками? В какой мере предприятие выполняет свои обязательства перед потребителями? Прочие вопросы</p>
	<p>Каковыми источниками финансирования располагает организация, какие средства могут быть привлечены дополнительно? Какие источники финансирования и каналы поступления средств являются наиболее выгодными для предприятия? Каковы основные источники формирования прибыли? Каков лучший для организации режим возврата средств инвесторам? Какое соотношение между собственными и заемными средствами оптимально для конкретной ситуации? Какой является и должна быть структура активов как материализация капитала? Соблюдает ли организация финансовую, расчетную и кредитную дисциплину? Какой (особенно в условиях нестабильности, ненадежности партнеров и финансовой системы) является и должна являться форма оплаты и получения средств (дебиторская и кредиторская задолженность)?</p>
Оценка финансовых потоков для достижения целей организации	<p>Способна ли организация погасить свои краткосрочные обязательства? Может ли предприятие срочно погасить свои внешние обязательства? Достаточен ли уровень финансовой устойчивости? Каковы тенденции изменения финансовых результатов и финансового состояния предприятия? Способна ли организация выплачивать налоги? Прочие вопросы</p>
	<p>Способна ли организация погасить свои краткосрочные обязательства? Может ли предприятие срочно погасить свои внешние обязательства? Достаточен ли уровень финансовой устойчивости? Каковы тенденции изменения финансовых результатов и финансового состояния предприятия? Способна ли организация выплачивать налоги? Прочие вопросы</p>
<b>Инвестиционный анализ</b>	
Принятие решений по вложению капиталов	<p>Какие варианты стратегических вложений доступны предприятию? Какие дивизиональные подразделения и структурные единицы подлежат предпочтительному инвестированию? Какие производства следует сократить или перевести на самофинансирование?</p>

Цели	Вопросы
	<p>Насколько эффективно организация размещает и использует свои средства? В какие виды активов следует делать долгосрочные вложения? Какие инвестиционные проекты предпочесть? Неизбежна ли потеря части активов при реализации инвестиционных проектов? Какие способы снижения инвестиционного риска предпочтительнее для конкретной ситуации? Каков инвестиционный портфель предприятия? Какова степень угрозы банкротства? Каковы потребности в дополнительных ресурсах для предотвращения последнего? Прочие вопросы</p>
<b>Маркетинговый анализ</b>	
Оценка степени соизидательности и плодотворности отношений организации со средой, в которой она осуществляет реализацию продукции	<p>Действительно ли организация использует все имеющиеся у нее маркетинговые возможности для своего выживания? Эффективны ли инструменты воздействия организации на контролируемые факторы и достаточна ли адаптация к неуправляемым (жестким) факторам внутренней и внешней среды? Каковы фактические и потенциальные потребители продукции? Какие рынки являются приоритетными для предприятия и его продукции? Каковы тенденции развития конъюнктуры рынка? Кого из потенциальных партнеров предпочесть? Какова стратегия маркетинговой деятельности организации, какая цель ею преследуется? Каков ассортимент продукции, каким он должен быть? Каковы риски невестебованности продукции? В чем состоят конкурентные преимущества организации? Прочие вопросы</p>
	<p>Каково основное предназначение организации? В какой мере она достигает целей, ради которых создана? Последовательна ли организация в своем стремлении достичь установленных целей? Какова общая стратегия развития субъекта хозяйствования? Конкурентоспособно ли предприятие? Действительно ли оно использует все имеющиеся у него возможности для своего выживания? Какова организационная, функциональная структуры, организационно-правовая форма предприятия, управленческая культура? Соответствуют ли они поставленным целям? Каков потенциал управленцев? Соответствует ли он устремлениям предприятиям? Достаточна ли для эффективного управления организацией компетентность и подготовка высшего руководства? Насколько прогрессивна информационная технология, реализуемая в организации? Какие направления ее развития возможны в будущем? Прочие вопросы</p>
<b>Организационный анализ</b>	
Оценка соответствия системы управления целевому назначению организации	<p>Каково основное предназначение организации? В какой мере она достигает целей, ради которых создана? Последовательна ли организация в своем стремлении достичь установленных целей? Какова общая стратегия развития субъекта хозяйствования? Конкурентоспособно ли предприятие? Действительно ли оно использует все имеющиеся у него возможности для своего выживания? Какова организационная, функциональная структуры, организационно-правовая форма предприятия, управленческая культура? Соответствуют ли они поставленным целям? Каков потенциал управленцев? Соответствует ли он устремлениям предприятиям? Достаточна ли для эффективного управления организацией компетентность и подготовка высшего руководства? Насколько прогрессивна информационная технология, реализуемая в организации? Какие направления ее развития возможны в будущем? Прочие вопросы</p>

Наиболее полно раскрыты в теории<sup>8</sup> и решаются на практике комплексы задач операционного анализа. В последнее время все больше появляется отечественных и переведенных работ<sup>9</sup>, посвященных маркетинговому анализу, позволяющему находить и использовать благоприятные обстоятельства, проявляющиеся во внешней среде.

Обзор зарубежных источников<sup>10</sup> свидетельствует о преобладании разработок по финансовому и инвестиционному видам анализа, отвечающим потребностям ситуационного и количественно-процессного подходов к управлению. В связи с угрозой банкротств, неплатежами и прочими катаклизмами в экономике России наибольшее внимание и в отечественных работах привлекли финансовый<sup>11</sup> и инвестиционный<sup>12</sup> анализ.

Несмотря на все трудности, связанные с несопоставимостью показателей в практике финансово-инвестиционной деятельности, именно здесь наблюдаются максимальные «подвижки». Накапливается опыт использования финансовых инструментов, жизненно важных в рыночной экономике. Вместе с тем финансовые сложности часто представляют лишь видимую часть айсберга. При тяжелом финансовом положении привлечение средств весьма проблематично. Инвестиции могут быть представлены только здоровому

или выздоравливающему в финансовом отношении организму.

В этих условиях «выживаемость» организации в решающей степени зависит от эффективности действий субъекта управления. Поэтому в рамках бизнес-анализа оценка объекта управления (управляемой подсистемы) должна дополняться анализом системы управления, то есть организационным анализом<sup>13</sup>.

В кризисной ситуации по результатам бизнес-анализа возможна разработка программы реструктуризации, реализация которой способна преодолеть негативные тенденции на предприятиях. Именно этот вид анализа в полной мере соответствует рассмотренным ранее новейшим подходам к управлению (стратегическому, интернациональному, социально-культурному).

*Горшкова Людмила Алексеевна*

<sup>8</sup> Вороненкова С.А., Бондарь Ю.Г. Экономический анализ - основа поиска резервов. - М.: Экономика, 1988; Долженкова В.Г. Затраты производства: Формирование и анализ. - М.: Финансы и статистика, 1998; Палий В.Ф., Суздальцева Л.П. Технично-экономический анализ производственно-хозяйственной деятельности машиностроительного предприятия. - М.: Машиностроение, 1990; Хорин А.Н. Анализ интенсификации производства: вопросы теории и методологии. - М.: Финансы и статистика, 1991.

<sup>9</sup> Исследование рынка: Серия «Искусство управления приватизированным предприятием». - М.: Дело., Му Kinsen @Companу, 1996; Ковалев А.И., Войленко В.В. Маркетинговый анализ. - М.: Центр экономики и маркетинга, 1996; Мори А., Азоев Г.Л. Маркетинговый анализ деятельности предприятия. - М.: Изд-во ГАУ, 1993; Пешкова Е.П. Маркетинговый анализ в деятельности фирмы. - М.: «Ось-89», 1996.

<sup>10</sup> Хейферт Э. Техника финансового анализа: Пер. с англ./ Под ред. Л.П. Белых. - М.: Аудит ЮНИТИ, 1996; Хеддервик К. Финансово-экономический анализ деятельности предприятия/ Под ред. Ю.Н. Воропаева. - М.: Финансы и статистика, 1996; Шим Д.К., Сигел Д.Т. Методы управления стоимостью и анализа затрат: Пер. с англ. - М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 1996.

<sup>11</sup> Балабанов И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта. - М.: Финансы и статистика, 2002; Едророва В.Н., Мизиковский Е.А. Учет и анализ финансовых активов: акции, облигации, векселя. - М.: Финансы и статистика, 1995; Ефимова О.В. Финансовый анализ. - М.: Изд-во «Бухгалтерский учет», 2002; Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры. - М.: Финансы и статистика, 2001; Родионова В.М., Федотова М.А. Финансовая устойчивость предприятия в условиях инфляции. - М.: Перспектива, 1995; Шеремет А.Д., Негащев Е.В. Методика финансового анализа. - М.: ИНФРА-М, 1999; Экономический анализ в управлении финансами фирмы. / Под ред. Л.Г. Макаровой. - Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 1996.

<sup>12</sup> Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. - М.: Финансы и статистика, 1996; Крейнина М.Н. Анализ финансового состояния и инвестиционной привлекательности акционерного общества в промышленности, строительстве и торговле. - М.: ДИС, 1994; Ендовицкий Д.А. Инвестиционный анализ в реальном секторе экономики. М.: Финансы и статистика, 2003.

<sup>13</sup> Горшкова Л.А. Анализ организации управления. Аналитический инструментарий. - М.: Финансы и статистика, 2003; Мельник М.В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях. - М.: Финансы и статистика, 1990.