

Место бюджетирования в управлении корпорацией

Кеменов А.В., доктор экономических наук, профессор,
Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия
Елистратов Е.С., магистрант, Финансовый университет
при Правительстве РФ, Москва, Россия

Аннотация. Данная статья посвящена месту процессно-ориентированного подхода в управлении компанией, в частности, в бюджетировании. Поскольку бюджетирование является управленческой функцией, то его место в процессе управления – в управляющей подсистеме. Таким образом, управляемая подсистема будет отражать эффективность и качество данного управленческого процесса. Поскольку требование времени заключается в переходе на стоимостно-ориентированное управление, бюджетирование на основе процессно-ориентированного подхода является залогом эффективного функционирования системы управления финансами управляемого экономического субъекта.

Ключевые слова: бизнес-процесс, бюджетирование, процессно-ориентированный подход, категория, бюджетное управление.

Place of budgeting in corporate management

Kemenov A.V., doctor of Economics, professor, Financial University
under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia
Elistratov E.S., magister, Financial University under the Government
of the Russian Federation, Moscow, Russia

Annotation. This article is subject to the role of process-oriented approach in corporate management, in budgeting in particular. As far as budgeting operates as executive function, it relates to management process as a part of its subsystem. Thus,

management subsystem shows effectiveness and quality in management process. As long as time demands a switch to value-oriented management, process-oriented approach in budgeting plays as a deposit for effective operations in system of corporate finance.

Key words: business-process, budgeting, process-oriented approach, category, budget management.

В современных условиях отечественным промышленным предприятиям трудно удержать конкурентные позиции на рынке. Речь идет о том, что современный рынок характеризуется высококачественной продукцией, которую предлагают и отечественные, и зарубежные предприятия, расширением номенклатурного ряда, широким ассортиментом продукции и тому подобное. Эти предпосылки обуславливают необходимость развиваться быстрыми темпами, опережая конкурентов, с помощью применения современных концепций и подходов к управлению. Именно применение процессного подхода к управлению является одним из приоритетных критериев успеха отечественных предприятий.

С переходом к неоиндустриальным технологическим укладам и с развитием экономической глобализации изменились условия функционирования на мировых рынках, обострилась конкурентная борьба, поэтому для выживания перед предприятиями стоит задача радикального повышения эффективности управления. Главными целями этого повышения эффективности является снижение себестоимости продукции (конечного продукта, материального или нематериального характера) и большая гибкость и скорость во время реагирования на изменения внешнего окружения. Одним из основополагающих инструментов повышения эффективности функционирования экономических субъектов (компаний) является процессно-ориентированный подход в управлении.

Согласно стандарту ISO 9001:2000, бизнес-процессы предприятия выделяют по видам деятельности (управленческая; регулирование ресурсов;

производственная, контроль, измерение, анализ и совершенствование): процессы управления, процессы управления ресурсами, процессы по выпуску продукции, процессы измерения и мониторинга¹. Проанализировав состав этих процессов, можно отметить несколько дискуссионных моментов:

– во-первых, корректность выделения объектов управления при обосновании состава процессов управления и процессов менеджмента ресурсов (например, отнесение к процессам управления процессов управления финансами, а процессов управления персоналом - к процессам менеджмента ресурсов; при этом не учитывается необходимость управления другими видами ресурсов предприятия);

– во-вторых, необоснованным остается определение указанных видов деятельности (почему, например, не учитывается инвестиционная или коммерческая деятельность, поскольку они также влияют на обеспечение качества продукции, удовлетворение потребителя и создание ценности).

Несмотря на наличие противоречивых моментов, этот подход к идентификации бизнес-процессов предприятия положен в основу и получил дальнейшее развитие во многих процессных моделях: модели жизненного цикла продукции, 13-процессной модели, 8-процессной модели, модели создания ценности и тому подобное. При этом в этих моделях уже фигурирует понятие «бизнес-процесс».

Процессы жизненного цикла продукции (услуг) и бизнес-процессами (или основными процессами) предприятия, к которым относятся: маркетинг и изучение рынка; проектирование и разработка продукции; планирование и разработка процессов; закупки; производство продукции или оказание услуг; упаковка и хранение; реализация и распределение; установка и ввод в эксплуатацию; техническая поддержка и обслуживание; деятельность после продажи; утилизация и переработка в конце срока службы². Приведенная

¹ ISO 9001:2000. Quality management systems. Requirements [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.iso.org/standard/21823.html>

² Елиферов В.Г. Основы формирования сети процессов на фирме [Электронный ресурс] / В.Г. Елиферов. - Режим доступа: http://www.big.spb.ru/publications/other/restruct/osnov_form_setiprna_firme.shtml

модель применима, когда основные бизнес-процессы дополняются вспомогательными. К основным бизнес-процессам относятся: изучение рынка и потребностей потребителей, разработка стратегии, разработка продукции или услуг, маркетинг и продажи, производство и поставка продукции, сервисное обслуживание, обслуживание заказчика и расчеты. Вспомогательные бизнес-процессы включают: управление кадрами, управление информационными ресурсами и технологиями, управление финансовыми и материальными ресурсами, управление экологией, управление внешними связями, управление улучшением и изменениями³. То есть вспомогательные бизнес-процессы носят только управленческий характер и направлены, главным образом, на менеджмент ресурсов. Но при этом неразрешенным является выделение в составе основных процессов разработки стратегии или маркетинга.

Более обобщенной является 8-процессная модель⁴, принципом формирования которой является выделение основных объектов управления бизнес-системы (услуга, потребитель, производственный цикл, ресурсы, технология, персонал, финансы, бизнес-система) и проектирования процессов управления этими объектами. К таким процессам относятся: выработка согласованных условий деятельности, воспроизводства трудовых ресурсов, материально-техническое обеспечение, разработка новой и совершенствование существующей продукции (услуги), воспроизведение средств производства, продвижение и продажу продукции (услуг), производство продукции (услуг), финансирование деятельности и расчеты. В этой модели наблюдается комбинация основных, обеспечиваемых и управленческих процессов, которые реализуются с целью производства продукции (услуг) клиентам, удовлетворения их требований и получения прибыли.

Наиболее распространенным подходом к классификации бизнес-процессов, основанным на принципе наращивания потребительской стоимости, является использование цепочки создания ценности М. Портера, согласно

³ Каменнова М.С. Процессно-ориентированное внедрение ERP – систем [Электронный ресурс] / М.С. Каменнова, А.И. Еромов, А.В. Еуслистая. - Режим доступа: <http://www.iteam.ru/publications/it/section 52e 1410/>

⁴ Там же

которому бизнес-процессы делятся на основные и вспомогательные⁵. К основным бизнес-процессам относятся закупка и поставка, производство товаров и услуг, управление товарно-материальными потоками и сбыт, продажи и обслуживания потребителя. Вспомогательными бизнес-процессами являются управление инфраструктурой, персоналом, развитие технологии (управление инновациями).

Определение процесса можно представить в виде следующего ряда понятий (рис. 1).

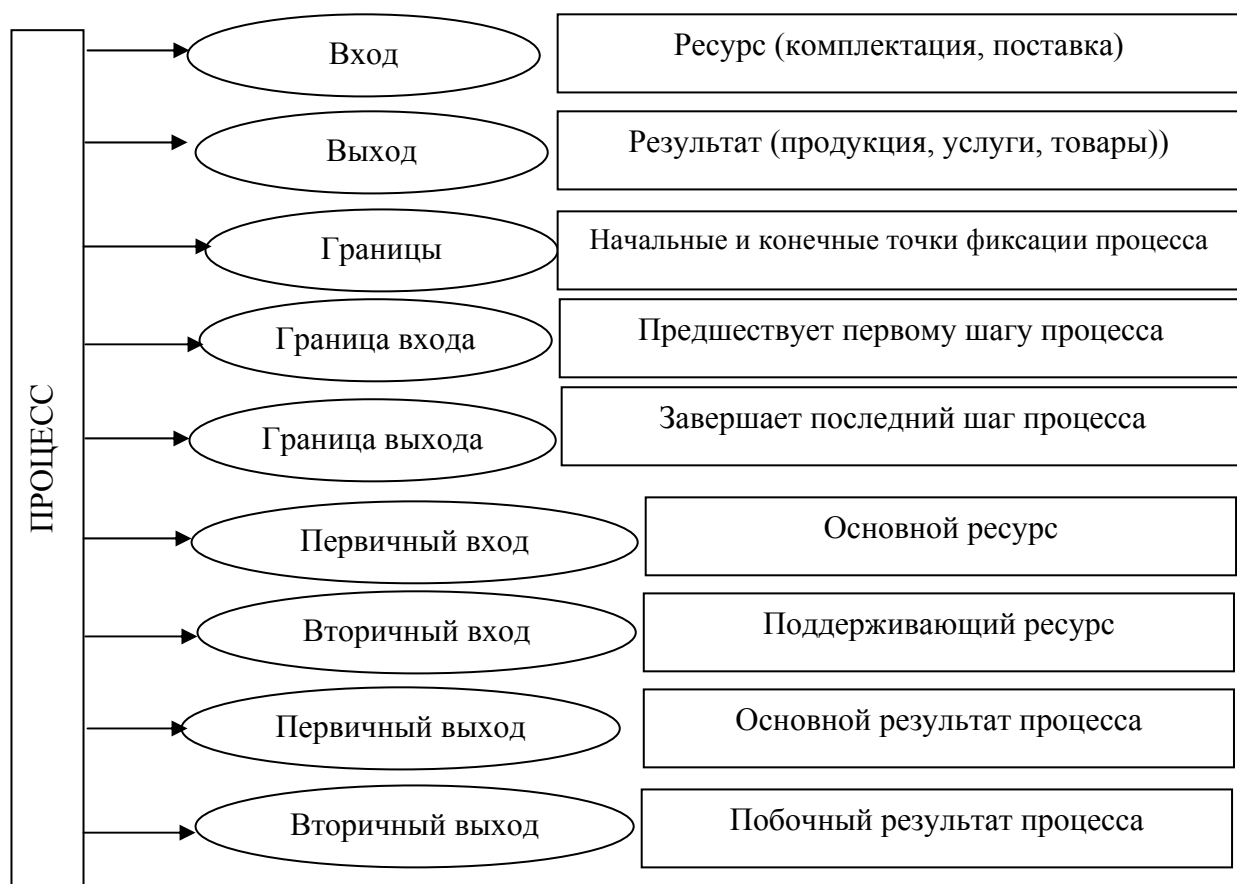


Рис. 1.1 – Составляющие понятия бизнес-процесса⁶

Итак, бизнес-процессами являются процессы, создают ценность для потребителя и обеспечивают получение прибыли, тогда можно сделать вывод, во-первых, о некорректности понимания под бизнес процессами абсолютно

⁵ Porter M., Millar V. How Information Gives You Competitive Advantage // Harvard Business Review, 1985, May.

⁶ Кнорринг, В. И. Теория, практика и искусство управления: Учебник для ВУЗов по специальности «Менеджмент» / В. И. Кнорринг. – М.: Издательство НОРМА, 2015. С. 362-369

всех процессов предприятия, во-вторых, при моделировании таких процессов можно использовать или модель жизненного цикла, или модель создания ценности. При этом формирование этих моделей предполагает выделение в составе бизнес-процессов основных и вспомогательных (или обеспечиваемых) их видов. Каждый из основных или вспомогательных бизнес-процессов состоит из совокупности отдельных процессов (подпроцессов), которые, в свою очередь, детализируются на определенные операции.

Бюджетирование на основании процессно-ориентированного подхода предполагает бюджетирование, структурированное по бизнес-процессам.

Следует подчеркнуть большую важность правильного понимания экономической сущности бюджетирования предприятия через его исключительную роль в системе управления предприятием.



Рис. 2 – Базовые категории системы бюджетного управления предприятий⁷

Значение бюджетирования заключается в том, что его изучение дает возможность эффективно и результативно применять его функции в процессе управления и более точно достигать поставленных целей предприятия.

⁷ Соболев Ю.В. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент / Ю. В. Соболев, В. Л. Дикань, А. Г. Дейнека. – М.: Проспект, 2012. С. 215

Таким образом сформируем систему базовых категорий бюджетного управления предприятиями (рис. 2).

Успешность и конкурентоспособность деятельности предприятий во многом зависит от эффективно отлаженной системы управления. В последнее время особое внимание получило бюджетное управление как управленческая технология, которая дает возможность управлять финансово-хозяйственной деятельностью предприятий⁸.

для современных предприятий бюджетное управление становится не просто процессом планирования будущей деятельности на основе разработки комплекса обоснованных бюджетов. Бюджетное управление выступает как разновидность управленческой технологии, направленной на управление финансово-хозяйственной деятельностью хозяйствующих субъектов на основе развития бюджетов, организации контроля реализацией бюджетов, на анализ отклонений от плановых бюджетных показателей и на регулирование на этой основе хозяйственной деятельности предприятия или организации с целью достижения поставленных стратегических целей.

Бюджетное управление предприятием рассматривается как открытая система, состоящая из двух подсистем⁹ [29, с. 68]:

- подсистема управляющая (функциональный аспект);
- подсистема, которой управляют (объект управления).

В соответствии с этим определим место бюджетного управления в общей системе управления деятельностью предприятия (рис. 3).

⁸ Под. Ред. М.И. Баканова, А.Д. Шеремета «Экономический анализ: Ситуации, тесты, примеры, задачи, выбор оптимальных решений, финансовое прогнозирование» Учеб. Пособие; М-Финансы и статистика 2000. С. 118

⁹ Косорукова И.В. Оценка стоимости ценных бумаг и бизнеса. М.: Московская финансово-промышленная академия, 2012 – С. 68.

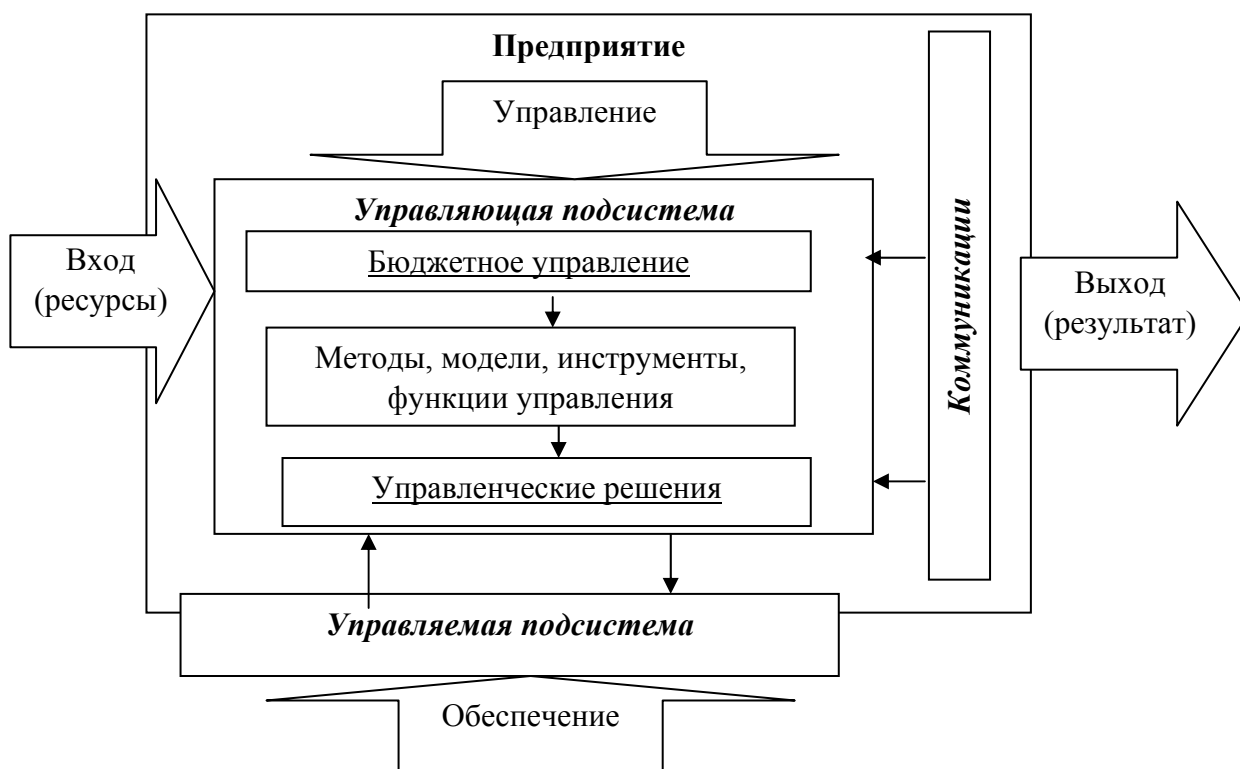


Рис. 3 – Место бюджетирования в системе управления предприятием¹⁰

Следует отметить, что бюджетное управление, выступая как управленческая технология, занимает ключевое место в общей системе управления деятельностью предприятия¹¹. Относясь к подсистеме, управляющей бюджетирования на основе методов, моделей, функций и инструментов управления дает возможность формировать управленческие решения

Бюджетирование, в отличие от традиционных методов управления, эффективно влияет на процесс формирования финансовых ресурсов, денежного потока и результатов финансово-хозяйственной деятельности в связи с оперативным получением информации, имеющей большое значение при принятии управленческих решений. Это подтверждается тем фактом, что в последнее время большинство крупных быстроразвивающихся компаний

¹⁰ Корпоративный финансовый менеджмент. Финансовый менеджмент как сфера прикладного использования корпоративных финансов: Учебно-практическое пособие/ М.А. Лимитовский [и др.]. – М.: Юрайт, 2014. – С. 532

¹¹ Когденко В.Г. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Финансы и кредит», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», «Мировая экономика», «Налоги и налогообложение» / В. Г. Когденко, М. В. Мельник, И. Л. Быковников. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. –С. 281

столкнулись с проблемой прогнозирования и планирования будущей производительности, а также контроля за расходами как эффективным способом снижения себестоимости и повышения рентабельности.

В рамках структуры бюджета выделяются три компонента¹²:

- технология управления бюджетом, которая включает в себя реализацию финансового планирования (типы и форматы бюджетов, систему целевых показателей и стандартов), а также порядок консолидации бюджетов разных уровней управления и функционального назначения и т. д.;

- организация бюджетного управления (формирование финансовой структуры, разработка правил планирования и контроля бюджетов, расписание документооборота, определение набора правил и положений, разделение функций и обязанностей между структурами управления);

- автоматизация управления бюджетом (определение требований к программному обеспечению, первичной информации, оборудования и обучение пользователей программного обеспечения).

Для процессно-ориентированного управления бюджетированием в компании существует необходимая последовательность шагов, которые необходимо предпринять, внедрение технологического подхода к составлению бюджета, а именно¹³:

- идентификация потребностей клиентов;
- формирование целевых растений;
- составление списка необходимых работ для каждого из целевых растений;
- подробное описание этих работ по процессам;
- расчет необходимых ресурсов для каждого из процессов - бюджеты процессов.

Современные условия рыночной экономики требуют от субъектов

¹²Банникова М.С. Особенности и проблемы формирования корпоративной социальной ответственности бизнеса в России // Политическое управление: научный информационно-образовательный электронный журнал. - 2016. - № 2. - С. 79-86.

¹³Ковалев В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика. – М.: Проспект, 2014. – С. 67

хозяйствования высокой степени адаптивности к условиям внешней среды, повышение конкурентоспособности и рыночной устойчивости. Наличие на конкуренции требует оценки и постоянного контроля компанией своей рыночной позиции. Таким образом, учитывая конкурентные условия хозяйствования, особую актуальность приобретает применение новых подходов к оценке эффективности бюджетного управления.

Система бюджетирования на ОАО «НПК «Уралвагонзавод» является классической функциональной системой бюджетирования. При этом, бюджет централизован, однако формироваться начинает с нижних уровней и укрупняется по иерархии.



Рис. 4 – Процесс производственного бюджетирования в ОАО «НПК «Уралвагонзавод»

Основой группировки в бюджетировании компании являются функциональные направления. Именно согласно им, происходит группировка статей финансирования при составлении годового бюджета компании.



Рис. 5 – Процесс управленческого бюджетирования в ОАО «НПК «Уралвагонзавод»

Итак, в процессе составления как годового, так и программного бюджетов в ОАО «НПК «Уралвагонзавод» наблюдается строгая последовательность:

1. Составление в каждой из структурных единиц корпоративного субъекта ОАО «НПК «Уралвагонзавод» бюджета по группам выпускаемой продукции, начиная от бюджетирования каждой ассортиментной позиции согласно плану ее выпуска. Далее бюджеты по изделиям формируются на каждом предприятии в группы, и в таком виде начало процесса

бюджетирования представляет собой формирование бюджетов по функциональным направлениям в пределах структурных единиц корпорации.

2. Далее в разрезе трех направлений по ассортиментным позициям производственные бюджеты передаются в центральную финансово-экономическую службу компании, которая далее формирует из них сводный производственный бюджет, разделенный по трем направлениям.

3. Вместе с управленческими бюджетами, куда входят все непроизводственные затраты, финансово-экономическая служба ОАО «НПК «Уралвагонзавод» формирует сводный корпоративный бюджет, в котором отображаются сгруппированные расходы и плановые доходы.

Выводы.

Разработка стратегии является неотъемлемой частью системы управления бюджетом в процессно-ориентированном бюджетировании. Стратегия определяет основные направления и пути достижения целей укрепления, роста и обеспечения выживания предприятия в долгосрочной перспективе на основе концентрации усилий на определенных приоритетах. Стратегически ориентированные предприятия имеют возможность достичь наибольшей конкурентоспособности и эффективности своей деятельности¹⁴.

Стратегия является основной движущей силой компании как рыночного субъекта, то есть, субъекта рыночных отношений. Она указывает, в каком направлении необходимо двигаться компании для достижения поставленных ею стратегических целей.

Одним из неотъемлемых инструментов реализации генеральной стратегии компании как экономического субъекта является бюджетирование. В ОАО «НПК «Уралвагонзавод» применяется функциональный подход к бюджетированию, и он основан на должностных инструкциях сотрудников с наличием четкой должностной иерархии. В этом случае каждое подразделение, каждый сотрудник сосредоточен, в основном, на выполнении собственных

¹⁴Шумилов Ю.В. О концепции устойчивого развития в неустойчивом мире Шумилов Юрий Васильевич // Евразийское научное объединение. 2017. Т. 2. № 2. С. 158-163.

задач, задач своего отдела, внутренняя конкуренция на предприятии превышает внешнюю, осложняется обмен информацией, а руководитель сосредоточен не в проблемах отдельного процесса, а на проблемах сотрудника. Итак, функциональный подход к бюджетированию в ОАО «НПК «Уралвагонзавод» является вертикальным и выражается в управлении исполнителями, тогда как работа по составлению бюджета не движется сверху вниз вдоль функциональной иерархии, - она течет сквозь предприятие в виде процессов. И результат работы предприятия связан с процессом. Это изначально обуславливает наличие процессов и конфликт процессной сущности такой работы с ее функциональной структурой.

Библиографический список

1. ISO 9001:2000. Quality management systems. Requirements [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.iso.org/standard/21823.html>
2. Банникова М.С. Особенности и проблемы формирования корпоративной социальной ответственности бизнеса в России // Политическое управление: научный информационно-образовательный электронный журнал. - 2016. – № 2. – С. 79-86.
3. Елиферов В.Г. Основы формирования сети процессов на фирме [Электронный ресурс] / В.Г. Елиферов. – Режим доступа: http://www.big.spb.ru/publications/other/restruct/osnovformsetiprna_firme.shtml
4. Каменнова М.С. Процессно-ориентированное внедрение ERP – систем [Электронный ресурс] / М.С. Каменнова, А.И. Еромов, А.В. Еуслистая. – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/it/section_52e_1410/
5. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления / В. И. Кнорринг. – М.: Издательство НОРМА, 2015. С. 362-369
6. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика. – М.: Проспект, 2014. – С. 67
7. Когденко В.Г. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Финансы и кредит», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», «Мировая экономика»,

«Налоги и налогообложение» / В. Г. Когденко, М. В. Мельник, И. Л. Быковников. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – С. 281

8. Корпоративный финансовый менеджмент. Финансовый менеджмент как сфера прикладного использования корпоративных финансов: Учебно-практическое пособие/ М.А. Лимитовский [и др.]. – М.: Юрайт, 2014. – С. 532.

9. Косорукова И.В. Оценка стоимости ценных бумаг и бизнеса. М.: Московская финансово-промышленная академия, 2012 – С. 68.

10. Под. Ред. М.И. Баканова, А.Д. Шеремета «Экономический анализ: Ситуации, тесты, примеры, задачи, выбор оптимальных решений, финансовое прогнозирование» Учеб. Пособие; М-Финансы и статистика 2000. С. 118

11. Соболев Ю.В. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент / Ю. В. Соболев, В. Л. Дикань, А. Г. Дейнека. – М.: Проспект, 2012. С. 215

12. Шумилов Ю.В. О концепции устойчивого развития в неустойчивом мире Шумилов Юрий Васильевич // Евразийское научное объединение. 2017. Т. 2. № 2. С. 158-163.

13. Porter M., Millar V. How Information Gives You Competitive Advantage // Harvard Business Review, 1985, May.

References

1. ISO 9001:2000. Quality management systems. Requirements [Elektronnyy resurs] – Rezhim dostupa: <https://www.iso.org/standard/21823.html>

2. Bannikova M.S. Osobennosti i problemy formirovaniya korporativnoy sotsial'noy otvetstvennosti biznesa v Rossii // Politicheskoye upravleniye: nauchnyy informatsionno-obrazovatel'nyy elektronnyy zhurnal. – 2016. – № 2. – S. 79-86.

3. Yeliferov V.G. Osnovy formirovaniya seti protsessov na firme [Elektronnyy resurs] / V.G. Yeliferov. – Rezhim dostupa: http://www.big.spb.ru/publications/other/restruct/osnovformsetiprna_firme.shtml

4. Kamennova M.S. Protsessno-oriyentirovannoye vnedreniye ERP – sistem [Elektronnyy resurs] / M.S. Kamennova, A.I. Yeromov, A.V. Yeuslistaya. –

Rezhim dostupa: <http://www.iteam.ru/publications/it/section 52e 1410/>

5. Knorring V. I. Teoriya, praktika i iskusstvo upravleniya / V. I. Knorring. – M.: Izdatel'stvo NORMA, 2015. S. 362-369

6. Kovalev V.V. Finansovyy menedzhment: teoriya i praktika. – M.: Prospekt, 2014. – S. 67

7. Kogdenko V.G. Kratkosrochnaya i dolgosrochnaya finansovaya politika: ucheb. posobiye dlya studentov vuzov, obuchayushchikhsya po spetsial'nostyam «Finansy i kredit», «Bukhgalterskiy uchet, analiz i audit», «Mirovaya ekonomika», «Nalogi i nalogooblozheniye» / V. G. Kogdenko, M. V. Mel'nik, I. L. Bykovnikov. – M.: YUNITI-DANA, 2017. – S. 281

8. Korporativnyy finansovyy menedzhment. Finansovyy menedzhment kak sfera prikladnogo ispol'zovaniya korporativnykh finansov: Uchebno-prakticheskoye posobiye/ M.A. Limitovskiy [i dr.]. – M.: Yurayt, 2014. – S. 532.

9. Kosorukova I.V. Otsenka stoimosti tsennykh bumag i biznesa. M.: Moskovskaya finansovo-promyshlennaya akademiya, 2012 – S. 68.

10. Pod. Red. M.I. Bakanova, A.D. Sheremeta «Ekonomicheskii analiz: Situatsii, testy, primery, zadachi, vybor optimal'nykh resheniy, finansovoye prognozirovaniye» Ucheb. Posobiye; M-Finansy i statistika 2000. S. 118

11. Sobolev YU.V. Strategiya predpriyatiya i strategicheskii menedzhment / YU. V. Sobolev, V. L. Dikan', A. G. Deyneka. – M.: Prospekt, 2012. S. 215

12. Shumilov YU.V. O kontseptsii ustoychivogo razvitiya v neustoychivom mire Shumilov Yuriy Vasil'yevich // Yevraziyskoye nauchnoye ob'yedineniye. 2017. T. 2. № 2. S. 158-163.

13. Porter M., Millar V. How Information Gives You Competitive Advantage // Harvard Business Review, 1985, May.

1. ISO 9001: 2000. Quality management systems. Requirements [Electronic Resource] - Access Mode: <https://www.iso.org/standard/21823.html>

2. Bannikova M.S. Features and problems of formation of corporate social responsibility of business in Russia // Political management: scientific information-educational electronic magazine. – 2016. – No. 2. – P. 79-86.

3. Eliferov V.G. Fundamentals of the formation of a network of processes at the firm [Electronic resource] / V.G. Elifera. - Access mode: http://www.big.spb.ru/publications/other/restruct/osnovformsetiprna_firme.shtml
4. Kamennova M.C. Process-oriented implementation of ERP-systems [Electronic resource] / M.S. Kamennova, A.I. Eromov, A.V. Euslisty. – Access mode: [http://www.iteam.ru/publications/it/section 52e 1410 /](http://www.iteam.ru/publications/it/section_52e_1410/)
5. Knorring V.I. Theory, practice and art of management / V.I. Knorring. – Moscow: Publishing House NORMA, 2015. P. 362-369
6. Kovalev V.V. Financial management: theory and practice. – Moscow: Prospekt, 2014. – P. 67
7. Kogdenko V.G. Short-term and long-term financial policy: Textbook. manual for university students studying in the specialties «Finance and Credit», «Accounting, Analysis and Audit», «World Economy», «Taxes and Taxation» / V.G. Kogdenko, M.V. Melnik, I.L. Bykovnikov. – M.: UNITY-DANA, 2017. – P. 281
8. Corporate financial management. Financial Management as a Sphere of Applied Use of Corporate Finance: Teaching and Practical Manual / M.A. Limitovsky [and others]. – Moscow: Yurayt, 2014. – P. 532.
9. Kosorukova I.V. Valuation of securities and business. Moscow: Moscow Financial and Industrial Academy, 2012. – P. 68.
10. Below. Ed. M.I. Bakanova, A.D. Sheremeta «Economic analysis: Situations, tests, examples, problems, the choice of optimal solutions, financial forecasting» Textbook. Allowance; M-Finance and Statistics 2000. P. 118
11. Sobolev Yu.V. Strategy of the enterprise and strategic management / Yu. V. Sobolev, VL Dikan, AG Deineka. - Moscow: Prospect, 2012. P. 215
12. Shumilov Yu.V. On the concept of sustainable development in an unstable world Shumilov Yuri Vasilievich // Eurasian Scientific Association. 2017. T. 2. No. 2. P. 158-163.
13. Porter M., Millar V. How Information Gives You Competitive Advantage // Harvard Business Review, 1985, May.