

Бизнес-анализ

УДК: 338.22

JEL: G34, M1, O3, O31

ДЕМИДОВА Мария Александровна

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Ленинградский проспект 49, Москва, 125993, Россия.

ФГБУ "Дирекция "Школа-2025", ул. Маши Порываевой, 7, стр. А, Москва, 107078, Россия.

<https://orcid.org/0000-0002-4334-5290>

Демидова Мария Александровна, специалист, ФГБУ "Дирекция "Школа-2025", студент магистратуры, программа: Бизнес-анализ, Москва.

E-mail: demaryalex@gmail.com

Научный руководитель: Гавель Ольга Юрьевна, PhD, к.б.н., доцент Департамента учета, анализа и аудита Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, Москва.

ИНСТРУМЕНТЫ КОНТРОЛЛИНГА ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ БИЗНЕС-АНАЛИЗА

Аннотация

Предмет/Тема. Представленные в статье инструменты контроллинга эффективности бизнеса, основанные на принципах бизнес-анализа, были сформированы на основе изучения научной литературы в части эволюции теории контроллинга и основных подходах к повышению эффективности деятельности посредством использования стейкхолдерского подхода для предприятий в сфере телекоммуникаций.

Цели/Задачи. Обобщение основных инструментов контроллинга, наиболее широко раскрывающих возможности бизнес-анализа.

Методология.

В основу исследования были положены актуальные данные функционирующего предприятия в области телекоммуникаций. Обработка информации осуществлялась с использованием принципов системного и комплексного подходов.

Результаты/Выводы. Применение подхода за контролем деятельности на предприятии с использованием основных положений бизнес-анализа благоприятно влияет на внутреннюю и внешнюю среду организации. Отмечается, что ключевым инструментом становится система сбалансированных показателей, которая должна базироваться на триедином подходе устойчивого развития, но с учетом специфики деятельности организации. Отмечается, что все показатели должны быть измеримы и обоснованы.

Ключевые слова: *контроллинг, оценка эффективности, бизнес-анализ, телекоммуникации*

Business analysis

Maria A. Demidova, specialist, Directorate of School 2025, Master student, program: Business Analysis, Financial University under the Government of the Russian Federation, Russia, Moscow. E-mail: demaryalex@gmail.com

CONTROLLING TOOLS THROUGH THE PRISM OF BUSINESS ANALYSIS

Abstract

Subject / Topic The tools of business performance controlling presented in the article, based on the principles of business analysis, were formed based on the study of scientific literature relating to the evolution of the theory of controlling and the main approaches to performance improvement through the use of a stakeholder approach for enterprises working in the field of telecommunications.

Goals / Objectives Generalization of the main controlling tools that most widely reveal the possibilities of business analysis.

Methodology The research was based on current data of functioning enterprise working in the field of telecommunications. Information processing was carried out using the principles of systematic and integrated approaches.

Conclusions and Relevance The application of the approach to control activities in the enterprise using the main provisions of business analysis has a favorable effect on the internal and external environment of the organization. It is noted that the key tool is the system of balanced indicators, which should be based on a three-pronged approach to sustainable development, but taking into account the specifics of the organization's activities. It is noted that all indicators should be measurable and justified.

Keywords: *controlling, efficiency assessment, business analysis, telecommunications*

Телекоммуникационная отрасль является быстрорастущей практически в любой стране. Ее росту способствует технологический прогресс. В настоящее время на российском телекоммуникационном рынке сложилась ситуация олигополии, когда рынок поделен между четырьмя крупными игроками. В настоящее время состояние российского телекоммуникационного рынка характеризуется рядом негативных тенденций: замедлением темпов роста числа абонентов мобильной связи и пакетных подключений, отрицательным влиянием колебаний валютных курсов и т.п. Данные негативные тенденции отрицательно повлияли на финансовые результаты деятельности – сократилась выручка от реализации и прибыль, снизились показатели ликвидности и деловой активности. В такой ситуации становится необходимым проводить стратегический анализ, так как именно сбалансированность экономических, социальных, экологических показателей позволит ей поддерживать устойчивое развитие, удовлетворять требования заинтересованных сторон, и соответственно, оставаться лидером на рынке.

В условиях увеличения неопределенности рыночной экономики, быстро сменяющихся технологических укладов и усиления давления со стороны конкурентов бизнесу необходимо совершенствовать механизмы защиты, в том числе внедрять более совершенные методы управления, механизмы внутрифирменного планирования, задействовать риск-менеджмент. Особую роль необходимо отвести контроллингу эффективности бизнеса.

В традиционной экономической литературе успех какого-либо проекта описывается стандартно главным правилом – прирост денежных средств должен превалировать над затратами на проект. Данный подход скорее описывается успешность деятельности, нежели ее эффективность. Для оценки эффективности бизнеса мало рассматривать эффективность как отношение прибыли организации к заложенным затратам на ее деятельность. Целесообразно также учитывать достижение поставленных целей организации, как стратегических, так и оперативных. Однако даже такое понимание эффективности недостаточно раскрывает реальное положение дел, поскольку реальную картину работы фирмы можно увидеть лишь в динамике определенных показателей. Таким образом, делается вывод о необходимости формирования целого комплекса мероприятий для достижения финансового результата и достижению главной цели. Именно так можно описать контроллинг.

Классический контроллинг, возникший в США в начале XX века и строившийся на управленческом учете, спустя почти век развития теории контроллинга пришел к пониманию необходимости учета как финансовых, так и нефинансовых показателей с учетом интересов основных бенефициаров бизнеса [8]. Такой подход относится к сфере бизнес-анализа, который в последние годы приобрел большой авторитет среди научного сообщества [6]. Бизнес-анализ – это деятельность, позволяющая осуществлять изменения в компании при помощи выявления определенных потребностей заинтересованных лиц и обоснования решений, обеспечивающих удовлетворение потребностей и представляющих ценность для данных заинтересованных лиц [4]. Автором предлагается рассматривать контроллинг с учетом основных принципов бизнес-анализа [1], а именно:

- принцип системности – требование системности дает возможность увидеть и учитывать взаимосвязь между всеми элементами внешней и внутренней среды;
- принцип целостности – контроллинг должен носить системный характер, то есть должен осуществляться непрерывно, а не единичными проверками;
- принцип научности – должны использоваться последние разработки и достижения в области контроллинга с применением информационных технологий;
- принцип детерминизма – при построении системы ключевых показателей эффективности необходимо учитывать существование взаимозависимости некоторых явлений;
- принцип информирования – при выявлении некоторых отклонений при осуществлении контроллинга полученную информацию необходимо сортировать в зависимости от заинтересованного лица;

- принцип «эффект-затраты» – при осуществлении контроллинга необходимо использовать наиболее экономичные инструменты для достижения определенной цели;
- принцип регулярности – необходимость в определении четких временных границ в процессе мониторинга некоторых показателей;
- принцип стратегической направленности – контроллинг деятельности организации может осуществляться в целом либо по определенным структурным подразделениям и единицам.

Согласно зарубежному опыту, который постепенно начинает применяться и в российской практике, в качестве действенных инструментов контроллинга можно выделить [5, 7]:

1. панель управления Dashboard, строящаяся на ключевых показателях эффективности (КПЭ или KPI) для оценки реализации краткосрочных целей;
2. карты стратегических показателей (Strategy Maps), основанные на сценарном прогнозировании и оценке перспектив организации;
3. балансовый протокол или же система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard System или BSC), использующая финансовые и нефинансовые показатели.

Анализ применяемых инструментов в контроллинга эффективности бизнеса показал, что в основе

каждого из инструментов контроллинга лежат ключевые показатели эффективности. Соответственно главной задачей становится построение такой системы показателей, в которой показатели бы могли быть измерены и экономически обоснованы.

Сбалансированная система показателей - это система стратегического планирования и управления, формализованная в 1990-х годах доктором Робертом Капланом (из Гарвардской школы бизнеса) и доктором Дэвидом Нортаном. Целью сбалансированной системы показателей является внедрение системы измерения эффективности, которая обеспечивает стратегические нефинансовые показатели эффективности, которые в сочетании с традиционными финансовыми показателями обеспечивают более «сбалансированное» представление об организации. Используя сбалансированную систему показателей, компания может согласовать ежедневную деловую деятельность с видением и стратегией организации, эффективно превращая свой стратегический план из пассивного документа в план, который обеспечивает четкие и измеримые цели для всех областей организации [3].

Согласно концепции устойчивого развития, базирующейся на теории бизнес-анализа, рассмотрение только экономического аспекта организации недостаточно [2]. Необходимо учитывать экологическую и социальную составляющие. При построении системы показателей учет этой концепции крайне важен, при этом, по мнению автора, нужно учитывать специфику

деятельности организации. Например, для предприятий в области телекоммуникаций крайне важно учитывать технические параметры.

Рассмотрим некоторые показатели эффективности отдельно взятого подразделения (в нашем примере колл-центр) предприятия, оказывающего услуги интернет обслуживания в табл. 1. При этом сразу дадим оценку каждому параметру, определив зону значимости, критическое значение и интервал обновления информации.

Таблица 1. Ключевые индикаторы эффективности колл-центра

Показатель	Критическое значение	Зона значимости	Интервал обновления информации
Число случаев, связанных с потерей данных клиентов	5-9% от общего числа клиентов	красная	ежеквартально
Число поломок на серверах	4 в месяц	красная	ежемесячно
Среднее время простоя на телефонной линии	5 часов	красная	ежедневно
Среднее время реакции на технический сбой в системе	12 часов	желтая	ежемесячно

Значение в красной зоне является слишком высоким/низким. В желтой зоне значение показателя находится на уровне выше нормы. Значение показателя в зеленой зоне – в пределах нормы. Эти показатели измеримы, рассматриваются в динамике и в полной степени отражают эффективность работы данного подразделения с технической точки зрения.

Тем не менее, многие нынешние и потенциальные зарубежные пользователи BSC не убеждены в том, что этот метод способен дать исчерпывающую картину деятельности организаций. BSC связывает нефинансовые показатели с финансовыми показателями в четырех сферах деятельности, связанных с финансами, внутренними процессами, клиентами и инновациями и обучением [3]. Общая оценка заключается в том, что BSC может внести вклад в работу организаций, если он будет полностью реализован. Благодаря этой системе организации могут скорректировать свои цели и стратегии и воплотить их в жизнь. Показатели обеспечивают обратную связь, как по внутренним бизнес-процессам, так и по внешним результатам для постоянного улучшения стратегических показателей и результатов. При полном развертывании BSC трансформирует стратегическое планирование из академических упражнений в нервный центр предприятия. Тем не менее, несмотря на предложенные достоинства, исследования по распространению BSC показывают, что уровень его принятия ниже, чем у других инструментов управления. Причиной этому служит ограничение по четырем сферам

деятельности, не учитывающим устойчивость, риск и факторы окружающей среды.

Основанными инструментами контроллинга, которые используют организации на практике, можно назвать SWOT-анализ, PEST-анализ, анализ конкурентоспособности методом «5 сил Портера» и прочие инструменты оценки бизнеса. Часто менеджеры предприятия не придают значения некоторым факторам, которые на самом деле сильно влияют на развитие бизнеса. Поэтому прежде чем создавать систему сбалансированный показателей целесообразно провести ряд перечисленных аналитических исследований.

Проведем PEST- и SWOT-анализ для предприятия в области телекоммуникаций. Сейчас и в дальнейшем будем рассматривать на примере ПАО «МТС» в таблице 2 [10].

Таблица 2. Политические, экономические, социальные и технологические факторы PEST-анализа

Политические факторы	Экономические факторы
1. Изменение налоговой базы. 2. Введение санкций или иных ограничений на ввоз. 3. Неблагоприятное изменение законодательной базы.	1. Нестабильная экономика и снижение доходов населения . 2. Сильное падение курса рубля. 3. Повышение уровня безработицы.
Социальные факторы	Технологические факторы
1. Низкий уровень образования и медицины. 2. Множество жалоб на плохое качество услуг. 3. Вследствие тех. прогресса отпадет необходимость в телефонной связи.	1. Значительный рост технологий. 2. Высокая стоимость услуг связи, отчего часть населения я от них откажется. 3. Значительные траты на модернизацию технологий.

Расчет значимости факторов PEST-анализа проведен в табл. 3.

По результатам PEST-анализа можно сделать вывод, что наиболее важными факторами являются:

1. нестабильная экономика и снижение доходов населения;
2. множество жалоб на плохое качество услуг;
3. неблагоприятное изменение законодательной базы.

Таблица 3. Значимость факторов PEST-анализа

Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средний балл	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
Политические факторы								
1. Изменение налоговой базы	3	2	3	3	1	2	2,3	0,24
2. Введение санкций или иных ограничений на ввоз	1	1	1	2	1	2	1,3	0,04
3. Неблагоприятное изменение законодательной базы	4	4	1	5	3	5	3,3	0,35
Экономические факторы								
1. Нестабильная экономика и снижение доходов населения	3	3	4	4	5	4	4,0	0,43
2. Сильное падение курса рубля	2	4	4	3	3	4	3,5	0,25
3. Повышение уровня безработицы	3	1	3	2	2	4	2,0	0,21
Социальные факторы								
1. Низкий уровень образования и медицины	1	1	2	1	2	1	1,5	0,05
2. Множество жалоб на плохое качество услуг	4	4	4	4	5	3	4,3	0,46
3. Вследствие тех. прогресса отпадет необходимость в телефонной связи	2	1	1	1	1	1	1,0	0,07
Технологические факторы								
1. Значительный рост технологий	3	2	1	1	2	3	1,5	0,11
2. Высокая стоимость услуг связи, отчего часть населения я от них откажется	4	1	3	1	3	1	2,0	0,21
3. Значительные траты на модернизацию технологий	2	2	3	1	2	3	2,0	0,14
Итого	28						28,5	

Преобладающих факторов нет, меньше всего влияют технологические факторы. Стоит обратить внимание на такую категорию заинтересованных лиц как потребители. Результаты SWOT-анализа представлены в таблице 4.

Таблица 4. SWOT-анализ ПАО «МТС»

	Возможности (О)	Угрозы (Т)
	<p>1. Снижение затрат на рекламу;</p> <p>2. Предоставление новых услуг (упор на облачные сервисы);</p> <p>3. улучшение качества услуг за счет новых технологий;</p> <p>4. использование и внедрение в деятельность big data;</p> <p>5. увеличение прибыли за счет роста числа потребителей;</p> <p>6. повышенный спрос на доп. услуги сети;</p> <p>7. снижение уровня сборов и налогов;</p> <p>8. благоприятные демографические изменения (увеличение доли молодежи).</p>	<p>1. Появление на рынке новых конкурентов;</p> <p>2. снижение покупательской способности населения;</p> <p>3. возможность сохранения телефонного номера при переходе в другую сеть;</p> <p>4. подорожание услуг.</p> <p>5. снижение цены и расширение зоны покрытия у конкурентов;</p> <p>6. рост стоимости энергоносителей;</p> <p>7. выход альтернативных услуг связи, отличных от телефонных.</p>
Сильные стороны (S)		
<p>1. Хорошая репутация;</p> <p>2. лучшие условия для потребителей;</p> <p>3. большая зона покрытия связи и множество вышек передачи сигнала;</p> <p>4. квалифицированный персонал и руководство;</p> <p>5. постоянное внедрение новых услуг и технологий.</p>	<p>S1:O3 Пост за счет хорошей репутации.</p> <p>S3:O3 Внедрять новые услуги мобильного интернета, т.к. спрос на него постоянно растет.</p> <p>S5:O4 Развиваться на рынке интернет вещей.</p> <p>S5:O3 Стать лидерами в России по облачным технологиям.</p>	<p>S1:T3 Усиление конкуренции между конкурентами;</p> <p>S1:T5 Конкуренты не так опасны при сохранении хорошей репутации и уровня предоставления услуг</p> <p>S3:T2 Привлечение новых клиентов за счет политики развития товаров для малоимущих слоев</p> <p>S2:T7 Предложение выгодных тарифов для интернета.</p>
Слабые стороны (W)		
<p>1. Дороговизна услуг;</p> <p>2. мало иностранных дилеров;</p> <p>3. реклама, рассчитанная лишь на один сегмент потребителей;</p> <p>4. маленькая и невыгодная линейка тарифов;</p> <p>5. мало интернет-трафика по сравнению с другими игроками на рынке;</p>	<p>W3:O8 Группа людей с высокими доходами, не заинтересованная в маленьких гаражах обратит внимание на других операторов</p> <p>W1:O8 Высокая цена оттолкнет от потенциальных потребителей.</p>	<p>W6:T4 Большие затраты на смену оборудования под требования законодательства.</p> <p>W1:T2 Снижение уровня доходов населения может привести к снижению расходов населения на услуги мобильной связи.</p> <p>W8:T1 Потребители станут реже пользоваться мобильной связью</p>

<p>6. дорогое обслуживание сети (большая зона покрытия); 7. повышение себестоимости оказываемых услуг; 8. публикация научных исследований о вреде сотовой связи здоровью.</p>		
---	--	--

Полученные результаты SWOT-анализа, говорят о том, что, несмотря на хорошее положение в отрасли, существуют большие риски в связи с быстрым научным прогрессом. Что касается доходов населения, в последние годы они только падают, но спрос на связь будет всегда. Большое количество людей уже тратит меньше денег на сотовую связь, интернет, а также приобретение современных смартфонов, что впоследствии влияет на прибыль компании.

Проведенный анализ демонстрирует необходимость учета при выборе ключевых показателей эффективности факторов внешней среды.

В связи с необходимостью учитывать и удовлетворённость основных стейкхолдеров бизнеса, появилась необходимость в ранжировании этих стейкхолдеров. Выделяют следующие основные группы: акционеры, инвесторы, сотрудники, потребители, партнеры и поставщики, конкуренты, государственные органы, местные сообщества (население, общественные организации и ассоциации, органы здравоохранения, профсоюзы и СМИ).

Особую популярность для определения ключевых сторон приобрела модель Митчелла, Агла и Вуда[7]. Суть модели заключается в выделении трех основных атрибутов, определяющих величину возможного воздействия определенных заинтересованных лиц.

Первый атрибут – власть, обозначающий возможность определенного лица повлиять на бизнес.

Второй атрибут – легитимность, отражающий степень соответствия юридическим нормам и нормам морали, принятым в конкретном обществе, интересов стейкхолдера в отношении бизнеса.

Третий атрибут – актуальность. Оценка с точки зрения безотлагательности. Если основные группы стейкхолдеров обладают только одним из атрибутов значимости, то они называются пассивными пользователями, двумя атрибутами значимости — определяющими пользователями. Существует только одна категория, обладающая всеми тремя факторами, носящая название «категорические пользователи». Рассмотрим модель на примере организации. Охарактеризуем каждую группу по атрибутам в таблице 5.

Модель Митчелла-Агле-Вуда можно представить следующим образом. Разделим стейкхолдеров на группы. К определяющим стейкхолдерам отнесем акционеров, инвесторов и государственные органы.

Таблица 5. Модель Митчелла, Агла и Вуда для ПАО «МТС»

Группы стейкхолдеров	Характеристика интересов	Власть	Законность	Актуальность
Акционеры и инвесторы	<ul style="list-style-type: none"> Финансово-экономические результаты, основные риски и возможности, стратегические цели, долгосрочный успех, дивиденды, расширение бизнеса. 	+ (возможность использования финансовых и управленческих ресурсов для достижения интересов)	+ (имеют управленческие права)	+ (из-за наличия большого количества властных полномочий интересы должны удовлетворяться срочно)
Государственные органы	<ul style="list-style-type: none"> Налоги, развитие отрасли, отсутствие безработицы. 	+ (административные и иные наказания в случае невыполнения запросов)	+ (законодательно утверждена)	+ (запросы контролирующих органов должны выполняться в установленные сроки)
Потребители	Повышение качества услуг, обратная связь, стоимость.	- (условия взаимодействия описаны в договоре, отсутствуют рычаги принуждения)	+ (основывается на договорных условиях)	+ (высокая срочность обусловлена как договорными условиями, так и необходимостью оперативно удовлетворять запросы потребителей для поддержания имиджа бизнеса)
Сотрудники	<ul style="list-style-type: none"> Карьерный рост, постоянная и достойная оплата труда, социальный пакет. 	- (нет полноценных инструментов принуждения компании повышать з/п, обеспечивать карьерный рост и пр.)	+ (защищены с точки зрения государства)	+ (урегулирован законодательством)
Деловые партнеры	<ul style="list-style-type: none"> Прозрачная закупочная деятельность, финансовая устойчивость. 	- (не сильная зависимость от поставщиков в силу их обилия)	+ (основывается на договорных условиях)	+ (обусловлена договорными условиями и характером отношений)

Местные сообщества	<ul style="list-style-type: none"> • Создание рабочих мест, • инвестиции в сообщества, • благотворительность, • образовательные и культурные программы, • волонтерство. 	+ (есть законодательная база, а также вопросы имиджа, освещения деятельности и в СМИ и др.)	- (нет законодательной базы, обязывающей компанию учитывать интересы)	- (опред. самой компанией)
--------------------	--	---	---	----------------------------

Среди зависимых лиц находятся клиенты, сотрудники, партнеры и поставщики. К пассивным же отнесем местные сообщества. Используя модель Брайсона, ранжируем стейкхолдеров по степени удовлетворённости в таблице 6.

Таблица 6. Модель Брайсона для ПАО «МТС»

Группы стейкхолдеров	Интересы	Степень удовлетворенности
Акционеры и инвесторы	<ul style="list-style-type: none"> • Финансово-экономические результаты, основные риски и возможности, стратегические цели, долгосрочный успех, дивиденды, расширение бизнеса 	Средняя
Государственные органы	<ul style="list-style-type: none"> • Налоги, развитие отрасли, отсутствие безработицы 	Высокая
Потребители	<ul style="list-style-type: none"> • Повышение качества услуг, обратная связь, стоимость 	Высокая
Сотрудники	<ul style="list-style-type: none"> • Карьерный рост, постоянная и достойная оплата труда, социальный пакет 	Средняя
Деловые партнеры и поставщики	<ul style="list-style-type: none"> • Прозрачная закупочная деятельность, финансовая устойчивость 	Высокая
Местные сообщества	<ul style="list-style-type: none"> • Создание рабочих мест, инвестиции в сообщества, благотворительность, образовательные и культурные программы, • волонтерство. 	Средняя

На основе проведенного анализа можно выделить методы воздействия между ключевыми сторонами. К ключевым вопросам акционеров и инвесторов относятся финансовые результаты предприятия. В компетенции органов государственной власти лежат социально-экономический рост, защита потребителей, создание рабочих мест и налоговые отчисления. Клиенты обращают внимание в первую очередь на стоимость и качество услуг, конфиденциальность персональных данных. Для обратной связи может использоваться форма на сайт организации. Сотрудников организации чаще всего интересуют карьерные возможности

и оплата труда, иногда волонтерство. Для эффективной коммуникации с персоналом должен быть предусмотрен целый ряд возможностей, позволяющих любому работнику обратиться к руководству, а также высказать свое мнение относительно перспектив и планов развития организации, представить предложения по оптимизации тех или иных бизнес-процессов и услуг, внедрению новых сервисов и услуг.

Таким образом, имея четкое представление об основных бенефициарах организации, руководители бизнеса могут четко определить цели и пути их достижения. Помимо этого, используя инструменты контроллинга вкуче (ранжирование заинтересованных сторон, формирование систем сбалансированных показателей, использование VI-систем и т.п.) обеспечивает ряд преимуществ при контроле деятельности. Безусловно, внедрение подобной системы требует материальных затрат, но полученный результат способствует повышению эффективности использования имеющихся ресурсов.

Список источников:

1. Жидкова (2016) – *Жидкова Е.А.* Развитие бизнес-анализа в системе контроллинга // Известия СПбГАУ. – 2016. – №42. С. 202-203.
2. Старикова (2017) – *Старикова Е.А.* Современные подходы к трактовке концепции устойчивого развития // Вестник РУДН. – Серия: Экономика. – 2017. – №1. – С. 10-13.
3. Каплан Р.С. (2005) *Каплан Р.С.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: пер. с англ. / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М., 2005.
4. Методология бизнес-анализа: учебное пособие / В.И. Бариленко. – Москва: КНОРУС, 2018. – С. 35.
5. Основы бизнес-анализа: учебное пособие / В.И. Бариленко, В.В. Бердников, Р.П. Булыга [и др.]; под ред. В.И. Бариленко. – М.: КНОРУС, 2014. – С. 178-179.
6. Гавель (2018) - *Гавель О.Ю.* Методические подходы к оценке и мониторингу эффективности управления инновационным развитием экономического субъекта // Экономика. Бизнес. Банки. - 2018. - № 1 (22). - С. 105-126.
7. Гавель (2014) – *Гавель О.Ю.* Об использовании бенч-маркинга в качестве инструмента оценки конкурентоспособности бизнес-моделей // Экономика. Бизнес. Банки. - 2014. - № 2 (7).- С. 37-49.
8. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. – Boston: Harpercollins College Div, January 1984.
9. Mitchell, Agle, Wood (1997) *Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J.* Toward a Theory // Academy of Stakeholder Identification and Salience. –1997. – Vol.24. – N4. – P.853-886.
10. Отчет устойчивого развития группы МТС 2018 (режим доступа: URL: https://static.ssl.mts.ru/mts_rf/images/MTS_OUR_2019_full.pdf).

Reference:

Zhidkova (2016) - Zhidkova E. A. Development of business analysis in the controlling system [Razvitie biznes-analiza v sisteme kontrollinga] // Izvestiya SPbGAU, – 2016. –No. 42. – Pp. 202–203.

Starikova (2017) – Starikova E.A. Modern approaches to the interpretation of the concept of sustainable development [Sovremennye podhody k traktovke koncepcii ustojchivogo razvitiya] // Vestnik RUDN. - Series: Economy. [Seria: Ekonomika] – 2017. – No. 1. – P. 10–13.

Kaplan R. S. (2005) Kaplan R. S. The balanced scorecard. From strategy to action: TRANS. with English / R. S. Kaplan, D. P. Norton. – M., 2005.

Methodology of business analysis: textbook [Metodologia biznes-analiza : uchebnoe posobie] / V. I. Barilenko. - Moscow: KNORUS, 2018. - P. 35. [in Russian].

Basics of business analysis: textbook [Osnovy biznes analiza : uchebnoe posobie] / V. I. Barilenko, V. V. Berdnikov, R. P. Bulyga [et al.]; ed. by V. I. Barilenko [pod red. V.I. Barilenko]. - Moscow: KNORUS, 2014. - Pp. 178-179. [in Russian].

Gavel (2018) - Gavel O. Y. Methodological approaches to evaluation and monitoring of efficiency of innovative development management of economic subjects. [Metodicheskie podhody k ocenke i monitoringu ehffektivnosti upravleniya innovacionnym razvitiem ehkonomicheskogo sub"ekta] // Economy. Business. Banks. [Ehkonomika. Biznes. Banki]. - 2018. - № 1 (22). - p. 105-126. [in Russian]

Gavel (2014) - Gavel O.Y. The use of bench-marking as a tool for assessing the competitiveness of business models. [Ob ispol'zovanii bench-markinga v kachestve instrumenta ocenki konkurentosposobnosti biznes-modelej] // Economy. Business. Banks [Ehkonomika. Biznes. Banki]. - 2014. - № 2 (7).- P. 37-49. [in Russian]

Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. – Boston: Harpercollins College Div, January 1984.

Mitchell, Agle, Wood (1997) *Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J.* Toward a Theory // Academy of Stakeholder Identification and Saliency. –1997. – Vol.24. – N4. – P.853-886.

MTS group sustainable development Report 2018 [Otchet ustojchivogo razvitiya gruppy MTS 2018] [electronic edition] (URL: https://static.ssl.mts.ru/mts_rf/images/MTS_OUR_2019_full.pdf). [in Russian].