

3.14. АНАЛИТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ПРОЦЕССНО-СТОИМОСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ

Шрайбер Н.Ю., аспирант кафедры экономики потребительской кооперации

Сибирский университет потребительской кооперации

В статье рассматриваются направления совершенствования методов управления в условиях деятельности некоммерческих организаций. Авторами предлагается применение методов системного анализа, позволяющих установить причинно-следственные связи между результатами предпринимательской деятельности кооперативных организаций и потенциалом для реализации их социальной миссии.

Потребительская кооперация, являясь системой некоммерческих организаций, имеет специфические организационные предпосылки создания, двойственный характер хозяйствования, отличающий ее от коммерческих структур – сочетание предпринимательской и социальной направленности деятельности. При этом предпринимательская деятельность призвана выполнять «обеспечивающую» роль, т.е. создавать финансовые ресурсы для реализации социальной направленности деятельности. Сегодня, потребительскую кооперацию вряд ли можно считать социально-ориентированной системой в полной мере реализующей миссию, вытекающую из ее статуса. Причины сложившейся ситуации состоят в том, что предпринимательская деятельность, осуществляемая многими кооперативными организациями, не способна генерировать собственные средства в объеме достаточном для реализации социальной миссии. Недостаточно устойчивое состояние многих кооперативных организаций остро ставит задачу интенсивного поиска действенных мер, обеспечивающих условия для мобилизации внутренних резервов и увеличения собственных оборотных средств в обеспечение самофинансирования социальной деятельности.

Решение этих проблем во многом связано с пересмотром традиционно-сложившейся практики и методов управления бизнес-процессами, формирующими деятельность кооперативных организаций. Сложность потребительской кооперации как объекта управления, предопределяется и многоотраслевым характером ее деятельности. Так, например, результаты анализа хозяйствования потребительских союзов Сибирского федерального округа в 2008 г., показывают, что совокупный объем деятельности представлен розничной и оптовой торговлей, общественным питанием, закупками сельскохозяйственной продукции и сырья, производством потребительских товаров и платными услугами населению. При этом значимыми видами деятельности потребительских союзов Сибирского федерального округа в 2008 г. выступают розничная торговля и общественное питание, закупка сельскохозяйственной продукции и сырья, производство потребительских товаров. Доля доходов от оказания платных услуг населению не превышает 4% табл. 1.

Информация табл. 1 свидетельствует о том, что сложившаяся структура совокупного объема деятельности в целом по Сибирскому федеральному округу характерна для всех без исключения региональных потребительских союзов.

Многоотраслевой характер деятельности предопределяет необходимость внедрения в практику управления аналитических инструментов, позволяющих устанавливать причинно-следственные связи между совокупными результатами предпринимательской деятельности, отдельными бизнес-процессами и потенциалом для реализации их социальной миссии.

По мнению авторов, основу систем управления в потребительской кооперации, должна составлять процессно-стоимостная схема управления и система аналитических методов, учитывающие многоотраслевой характер деятельности кооперативных организаций и позволяющие с наименьшими временными затратами и уровнем субъективизма в оценках проектировать направления повышения уровня деловой активности для обеспечения самофинансирования их социальной деятельности.

Таблица 1

СТРУКТУРА СОВОКУПНОГО ОБЪЕМА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ СОЮЗОВ СИБИРСКОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО ОКРУГА ЗА 2008 Г.

Наименование потребительских союзов	Совокупный объем деятельности		Оборот розничной торговли и общественного питания		Оптовый оборот		Закупки сельхозпродуктов и сырья		Производство потребительских товаров		Платные услуги населению	
	Млн. руб.	Уд. вес, %	Млн. руб.	Уд. вес, %	Млн. руб.	Уд. вес, %	Млн. руб.	Уд. вес, %	Млн. руб.	Уд. вес, %	Млн. руб.	Уд. вес, %
Сибирский	25 367	100	19 901	78,45	844	3,33	2123	8,37	2095	8,26	405	1,60
Республики Алтай	267	100	195	73,03	3,3	1,24	7	2,62	42	15,73	20	7,49
Бурятский	1 847	100	1 410	76,34	68	3,68	229	12,40	79	4,28	60	3,25
Тувинский	503	100	317	63,02	34	6,76	33	6,56	76	15,11	43	8,55
Хакасский	382	100	286	74,87	29	7,59	30	7,85	33	8,64	6	1,57
Алтайский	6 191	100	5 163	83,40	126	2,04	442	7,14	419	6,77	40	0,65
Северное содружество	150	100	100	66,67	20	13,33	16	10,67	13	8,67	2	1,33
Иркутский	2 211	100	1 772	62,57	83	3,75	117	5,29	203	9,18	35	1,58
Кемеровский	2 832	100	2 133	75,32	97	3,43	358	12,64	197	6,96	47	1,66
Новосибирский	6 420	100	5 242	81,65	249	3,88	389	6,06	428	6,67	112	1,74
Омский	2 007	100	1 313	65,42	105	5,23	265	13,20	306	15,25	18	0,90
Томский	1 721	100	1 258	73,09	18	1,05	214	12,43	215	12,49	16	0,93
Читинский	835	100	712	85,27	12	1,44	22	2,63	84	10,06	5	0,60

Авторами предлагается система аналитических методов для выявления бизнес-процессов и установления факторов, не позволяющих кооперативным организациям генерировать собственные оборотные средств в объеме достаточном для развития предпринимательской деятельности и реализации социальной миссии – удовлетворения материальных и иных потребностей пайщиков. Отличительной особенностью аналитического инструментария, предлагаемого авторами, является:

- функциональная направленность на установление причинно-следственной связи между результатами предпринимательской деятельности кооперативных организаций и потенциалом для реализации их социальной миссии;
- формирование объективного информационного массива, выступающего для субъектов управления основной для разработки и актуализации мер, направленных на укрепление финансового состояния в обеспечение развития социальной направленности деятельности кооперативных организаций.

Поясним отдельные понятия и категории, лежащие в основе авторского подхода.

- Бизнес-процесс – это горизонтальный процесс, включающий определенный вид деятельности (интегрированные операции), непосредственно влияющий на создание ценности для потребителя (через цену и качество) и максимизацию прибыли для организации [2].
- Системный анализ – представление моделируемого объекта в виде системы – совокупности элементов и связей между ними.
- Методы системного анализа – это совокупность определенных научных методов и практических приемов исследования слабоструктурированных проблем, т.е. проблем, состав элементов и взаимосвязей которых установлен только частично, возникающих во всех сферах целенаправленной деятельности общества, на основе системного подхода и представления объекта исследования в виде системы [3].
- Структурный анализ – исследование системы с помощью ее графического модельного представления, которое начинается с общего обзора и затем детализируется, приобретая иерархическую структуру со все большим числом уровней. Цель структурного анализа заключается в преобразовании общих, расплывчатых знаний об исходной предметной области в точные модели, описывающие различные подсистемы моделируемой организации [1].

Последовательность применения аналитического инструментария в управлении бизнес-процессами приведена на рис. 1.

ПЕРВЫЙ ЭТАП

Первый этап предполагает идентификацию бизнес-процессов. Основной мотив идентификации бизнес-процессов из всей совокупности экономических процессов, формирующих деятельность кооперативных организаций – уменьшение размеров и уровня сложности объекта управления.

Идентификация бизнес-процессов осуществляется посредством применения методов системного и структурного анализа. Применение методов системного и структурного анализа к моделированию бизнес-процессов кооперативных организаций предполагает рассмотрение бизнес-процессов в виде обособленных подсистем управления, представляющих собой отдельные объекты управления, которые отвечают за преобразование ресурсов организации в выходные продукты.

Выделение бизнес-процессов кооперативных организаций осуществляется с учетом особенностей дея-

тельности организаций потребительской кооперации, во многом определяющих модель управления. В первую очередь, это многоотраслевой характер деятельности и вертикальная направленность контроля. Стратификация всей совокупности бизнес-процессов осуществлялась по отраслевому признаку, с учетом значимости отрасли в совокупном объеме деятельности кооперативных организаций. Такой подход к выделению бизнес-процессов позволяет:

- четко идентифицировать «вход» и «выход» бизнес-процессов;
- исследовать только значимые бизнес-процессы, способные создавать добавленную стоимость;
- измерить вклад каждого бизнес-процесса в результаты деятельности кооперативных организаций с точки зрения наращивания собственных оборотных средств.

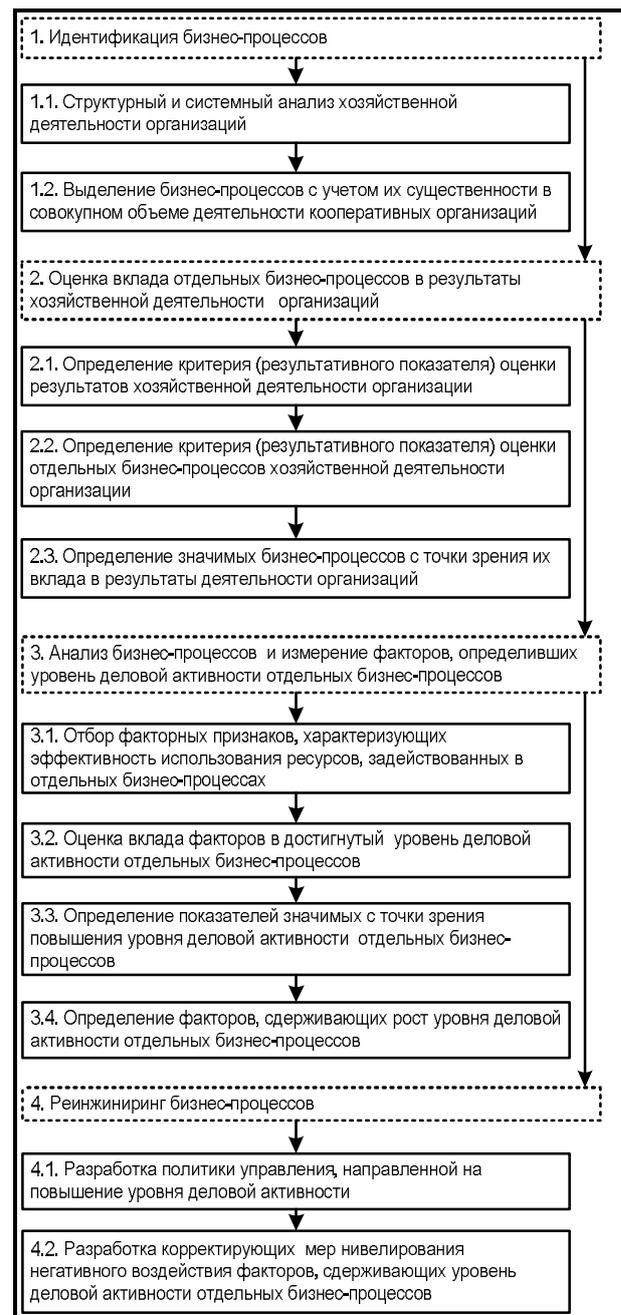


Рис. 1. Системный анализ в управлении бизнес-процессами

Авторский подход апробирован на материалах 10 кооперативных организаций, входящих в Новосибирский областной союз потребительских обществ. Совокупный объем деятельности Новосибирского союза потребительских обществ, по статистическим данным, в 2008 г. занимает наибольшую долю в общем объеме деятельности региональных союзов Сибирского Федерального округа и составляет более 25%. Выбор объектов наблюдения обусловлен тем, что для исследуемых организаций характерен сопоставимый уровень деловой активности, отсутствие собственных оборотных средств для формирования запасов при опережающем темпе роста прибыли над темпами роста выручки от реализации (табл. 2). Показатели финансово-хозяйственной деятельности свидетельствуют о том, что кооперативные организации не располагают в достаточном объеме собственными средствами для финансирования предпринимательской деятельности, и как следствие, не способны обеспечить реализацию социальной миссии. Однако соотношение темпов роста прибыли от реализации и совокупного объема деятельности свидетельствуют, с одной стороны, о наличии у кооперативных организаций благоприятных предпосылок для пополнения собственных средств, с другой стороны, о необходимости реструктуризации методов управления бизнес-процессами для обеспечения самофинансирования всех аспектов деятельности кооперативных организаций.

Таблица 2

ПОКАЗАТЕЛИ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЪЕКТОВ НАБЛЮДЕНИЯ

Наименование потребительских обществ, союзов	Темп изменения совокупного объема деятельности, 2008/2007 гг.	Темп изменения прибыли от продаж, 2008/2007 гг.	Излишек (недостаток) собственных оборотных средств на 1 января 2009 г., тыс. руб.
Потребительское общество №1	152,8	176,2	-19 617
Потребительское общество №2	129,9	158,6	-16 321
Потребительское общество №3	135,6	158,2	-9 043
Потребительское общество №4	126,3	138,5	-4 775
Потребительское общество №5	137,3	141,9	-7 041
Потребительское общество №6	130,3	142,3	-45 891
Потребительское общество №7	130,9	134,5	-5 886
Потребительское общество №8	141,3	148,3	-12 683
Потребительское общество №9	139,3	141,4	-6 364
Потребительское общество №10	130,0	143,3	-23 711

Руководствуясь результатами анализа и принимая во внимание принцип существенности, хозяйственная деятельность объектов наблюдения разбита на следующие бизнес-процессы:

- торговой деятельности;
- заготовительной деятельности;
- производственной деятельности;
- общественного питания.

ВТОРОЙ ЭТАП

Второй этап – это оценка вклада бизнес-процессов в результаты деятельности кооперативных организаций.

Оценка вклада бизнес-процессов в результаты деятельности предполагает выбор:

- результативного показателя, характеризующего эффективность деятельности кооперативных организаций в целом;
- результативного показателя, характеризующего эффективность отдельных бизнес-процессов.

В качестве результативного показателя авторами предлагается использовать показатель – рентабельность продаж. Выбор показателя «рентабельность продаж» в качестве результативного обусловлен следующим:

- во-первых, рентабельность продаж позволяет оценить доходность, как всей совокупности основных бизнес-процессов, так и отдельных процессов;
- во-вторых, уровень рентабельности продаж во многом определяет доходность собственного капитала а, следовательно, и величину собственных оборотных средств кооперативных организаций.

Зависимость между уровнем рентабельности продаж и рентабельностью собственного капитала математически выражается следующей формулой:

$$Rck = Kz * Ka * Rp, \tag{1}$$

где

- Rck – рентабельность собственного капитала;
- Kz – коэффициент финансовой зависимости;
- Ka – коэффициент оборачиваемости активов.
- Rp – рентабельность продаж.

Наличие тесной связи между рентабельностью собственного капитала и рентабельностью продаж объектов наблюдения подтверждают результаты анализа матрицы парных коэффициентов корреляции и множественной корреляции (0,97 пунктов) (табл. 3). Уравнение связи между рентабельностью собственного капитала и рентабельностью продаж имеет следующий вид:

$$y = -9,74 - 0,946X_1 + 5,23X_2 + 9,21X_3, \tag{2}$$

где

- y – рентабельность собственного капитала;
- X_1 – коэффициент финансовой зависимости;
- X_2 – коэффициент оборачиваемости активов.
- X_3 – рентабельность продаж.

Таким образом, параметры уравнения связи позволяют утверждать, что наибольший рост собственного капитала возможен только при росте рентабельности продаж. Так, при увеличении рентабельности продаж на 1% рентабельность собственного капитала возрастет на 9,21%.

Таблица 3

РЕЗУЛЬТАТЫ ОЦЕНКИ ТЕСНОТЫ СВЯЗИ МЕЖДУ РЕНТАБЕЛЬНОСТЬЮ СОБСТВЕННОГО КАПИТАЛА И РЕНТАБЕЛЬНОСТЬЮ ПРОДАЖ НА ОСНОВЕ МАТРИЦЫ ПАРНЫХ КОЭФФИЦИЕНТОВ КОРРЕЛЯЦИИ

Показатель	Коэффициент корреляции, пункты
Рентабельность продаж, %	0,653
Коэффициент оборачиваемости активов, раз	0,032
Коэффициент финансовой зависимости, %	-0,043

Для оценки вклада бизнес-процессов в результаты деятельности кооперативных организаций применяются аналитические методы системного анализа, разработанные профессором Н.В. Шалановым [3]. Система показателей для реализации данного направления приведена ниже:

$$Y_k^* = \sqrt{\sum_j Z_{jk}^2}, \quad (3)$$

где

Y_k^* – эталонное значение k -го бизнес-процесса;

Z_{jk} – стандартизированное значение j -го показателя k -го бизнес-процесса;

$$\alpha_k = \frac{Y_k^*}{\sqrt{\sum_k (Y_k^*)^2}}, \quad (4)$$

где

α_k – вес k -го бизнес-процесса в интегральной оценке.

$$\beta_k = \frac{\alpha_k}{\sum_k \alpha_k}, \quad (5)$$

где β_k – значимость k -го бизнес-процесса в интегральной оценке.

Результаты оценки вклада отдельных процессов в результаты деятельности кооперативных организаций приведены в табл. 4.

Таблица 4

РАНЖИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПО ВКЛАДУ В РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КООПЕРАТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Бизнес-процессы	Вклад в рентабельность продаж, %
Торговая деятельность	36,0
Производственная деятельность	31,0
Общественное питание	23,8
Заготовительная деятельность	9,2

По результатам анализа установлено, что в среднем наибольший вклад в достигнутые уровни рентабельности объектов наблюдения внесли торговая (36%) и производственная деятельность (31%), что свидетельствует о том, что источниками пополнения собственных оборотных средств, преимущественно, выступают результаты торговой и производственной деятельности.

ТРЕТИЙ ЭТАП

Третий этап – выявление и измерение вклада факторов, определивших уровень рентабельности продаж отдельных бизнес-процессов. В качестве индикаторов, описывающих бизнес-процессы, выступает система относительных показателей, характеризующих уровень эффективности использования отдельных видов ресурсов, задействованных в бизнес-процессе. Оценка вклада факторов в уровень рентабельности продаж осуществляется посредством применения аналитических методов системного анализа, разработанных профессором Н.В. Шалановым [3]. Критерием для установления показателей, в большей степени определивших уровень рентабельности продаж выступает их вес, показывающий в какой пропорции фактическое значение показателя входит в достигнутый уровень рентабельности продаж бизнес-процессов. Такой подход, по мнению ав-

торов, позволяет, не прибегая к применению традиционных методов комплексного экономического анализа, с наименьшими временными затратами выявить факторы, приоритетные с точки зрения повышения уровня деловой активности кооперативных организаций, и факторы, сдерживающие их развитие.

Для иллюстрации авторского подхода приведем систему показателей, характеризующих бизнес-процесс, внесший наибольший вклад в достигнутые уровни рентабельности продаж объектов наблюдения (36%) – торговая деятельность. Так, в качестве факторов, характеризующих данный бизнес-процесс, авторами предлагается применять следующую систему показателей:

- уровень валового дохода;
- уровень расходов, связанных с содержанием материально-технической базы торговли;
- уровень расходов, связанных с оплатой торговых работников;
- уровень транспортных расходов;
- уровень расходов, связанных с оплатой процентов по займам, привлеченным у населения для приобретения товаров;
- производительность труда торговых работников;
- уровень расходов, связанных с порчей, боем товара.

Оценка вклада показателей в уровень рентабельности продаж осуществляется посредством применения аналитических методов системного анализа:

$$Z_{jk} = \frac{\bar{X}_{jk}}{\lambda_{jk}}, \quad (6)$$

где

Z_{jk} – стандартизированное значение j -го показателя k -го бизнес-процесса;

\bar{X}_{jk} – среднее значение j -го показателя k -го бизнес-процесса;

λ_{jk} – среднее квадратическое отклонение j -го показателя k -го бизнес-процесса.

$$a_{jk} = \frac{Z_{jk}}{\sqrt{\sum_j Z_{jk}^2}}, \quad (7)$$

где a_{jk} – вес j -го показателя k -го бизнес-процесса в интегральной оценке.

$$\beta_{jk} = \frac{a_{jk}}{\sum_j a_{jk}}, \quad (8)$$

где β_{jk} – значимость j -го показателя k -го бизнес-процесса в интегральной оценке.

Результаты оценки вклада показателей в формирование уровня рентабельности продаж исследуемых организаций приведены в табл. 5.

По результатам применения методов системного анализа установлено, что наибольший вклад в уровень рентабельности продаж торговой деятельности исследуемых организаций внесли уровень валового дохода (29,8%), уровень расходов на оплату труда торговых работников (20,9%) и рентабельность основной деятельности (10,2%). Результаты системного анализа свидетельствуют, что во всех организациях должным образом реализуется ценовая, снабженческая политика и политика в сфере оплаты труда. Узким местом в системе управления торговой деятельности следует признать методы, применяемые в сфере управления расходами организации.

Таблица 5

РАНЖИРОВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПО ЗНАЧИМОСТИ ВКЛАДА В УРОВЕНЬ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ ПРОДАЖ

Показатель	Вклад в уровень рентабельности продаж, %
Уровень валового дохода	29,8
Уровень расходов на оплату труда торговых работников	20,9
Рентабельность торговой деятельности	10,2
Уровень расходов на хранение товаров	9,7
Уровень расходов, связанных с оплатой процентов по займам населения, привлеченным на приобретение товаров	7,5
Производительность труда торговых работников	6,9
Уровень расходов, связанных с содержанием материально-технической базы торговли	6,1
Уровень расходов, связанных с порчей и боем товаров	4,9
Уровень транспортных расходов	4,0

ЧЕТВЕРТЫЙ ЭТАП

Четвертый этап – реинжиниринг бизнес-процессов. Реинжиниринг бизнес-процессов предполагает разработку и внедрение в практику управления мер, направленных на реструктуризацию бизнес-процессов в целях повышения их уровня деловой активности и пополнения собственные оборотных средств, обеспечивающих самофинансирование предпринимательской и социальной деятельности. Результаты системного анализа создают объективную информационную базу и позволяют спроецировать объекты управления, корректирующие мероприятия и основные направления реструктуризации бизнес-процессов.

Преимущество авторского подхода состоит в том, что предложенные методы системного анализа с наименьшими временными затратами позволяют сузить факторы, подлежащие реструктуризации и выделить:

- с одной стороны – факторы, в большей степени способствующие развитию организаций с точки зрения наращивания собственных оборотных средств.
- с другой стороны – определить и измерить факторы, затормаживающие развитие организаций, т.е. требующие пристального внимания со стороны субъектов управления бизнес-процессами и выработки адекватных мер воздействия на них.

Это позволяет реинжиниринг бизнес-процессов осуществлять по двум направлениям.

1. Разработка корректирующих мер, направленных на повышение уровня деловой активности отдельных бизнес-процессов посредством воздействия на факторы, внесшие наибольший вклад в достигнутый уровень деловой активности отдельных бизнес-процессов. При этом внимание субъектов управления концентрируется только на тех факторах, которые внесли наибольший вклад в уровень деловой активности отдельных бизнес-процессов.
2. Корректирующие меры, направленные на нивелирование негативного воздействия факторов на уровень рентабельности продаж отдельных бизнес-процессов.

По нашему мнению, преимущество авторского подхода состоит в том, что результаты системного анализа позволяют не только осуществлять реинжиниринг действующих бизнес-процессов, путем разработки мер, сдерживающих воздействия негативных факторов, но и проектировать уровни деловой активности отдельных бизнес-процессов, путем регулирования показателей в

большей степени определяющих поведение рентабельности продаж.

Таким образом, результаты системного анализа формируют объективную информационную базу для выявления и разработки мер увеличения собственных оборотных средств, создаваемых предпринимательской деятельностью, для достижения социальных целей деятельности потребительской кооперации.

Литература

1. Абдикеев Н.М. и др. Реинжиниринг бизнес-процессов [Текст] : учеб. / Н.М. Абдикеев, Т.П. Данько, С.В. Ильдеменов, А.Д. Киселев. – 2-е изд. – М. : Эксмо, 2007. – 592 с.
2. Хайруллина М.В. Анализ бизнес-процессов в розничной торговле потребительской кооперации [Текст] : учеб.-метод. пособие / М.В. Хайруллина, А.А. Косачев. – Новосибирск : СибУПК, 2006. – 56 с.
3. Шаланов Н.В. Системный анализ. Кибернетика. Синергетика: математические методы и модели. Экономические аспекты [Текст] : монография / Н.В. Шаланов. – Новосибирск : НГТУ, 2008. – 288 с.

Ключевые слова

Аналитические процедуры; бизнес-процессы; потребительская кооперация.

Шрайбер Наталья Юрьевна

РЕЦЕНЗИЯ

Вопросы управления хозяйственной деятельностью организаций потребительской кооперации формируют в настоящее время сложную проблемную область, исследование которой заслуживает внимания с позиции обеспечения перспектив функционирования социально значимой системы. Сложившаяся ситуация обусловлена, с одной стороны, двойственным характером деятельности, а с другой стороны, социальной значимостью результатов их деятельности. При этом следует констатировать отсутствие методической базы управления процессами, происходящими в потребительских обществах и союзах, с позиции прироста стоимости их имущества, что не способствует обеспечению их развития. В связи с этим актуальность и своевременность представленной на рецензирование статьи не вызывает сомнения.

Из содержания статьи, очевидно, что исследование посвящено инструментальному обеспечению управления. Несомненный интерес представляет предложенная автором последовательность аналитических процедур, отличающаяся от уже имеющихся процедурами, позволяющими учесть вклад конкретных процессов в результаты деятельности каждой организации. Предлагаемые автором аналитические процедуры, основанные на применении комплекса экономико-математических методов. Автор подробно приводит перечень действенной аналитики при реализации каждого направления методики.

Считаю, что важность сформулированных выводов и рекомендаций определяет необходимость их публикации.

Аманжолова Б.А., д.э.н., профессор кафедры аудита Сибирского университета потребительской кооперации

3.14. ANALYTICAL APPROACH OF THE PROCESS-VALUE MANAGEMENT IN THE CONSUMER COOPERATION

N.U. Shrayber, Post-graduate in the Chair of Economics of Consumer Cooperation

Siberian University of Consumer Cooperation

Different directions for perfection methods of managements of non-commercial organizations are regarded in this article. Authors suggest to use methods of system analyses, making possible to determine cause-effect associations between the results of the business activity of

the cooperative organizations and their potential for realization their social mission.

Literature

1. M.B. Hairullina, A.A. Kosachev. Business-process analysis in the retail trade of consumers co-operation. Textbook for students. 080502.65. Economics and management on the factory (trade and food) – Novosibirsk: SibUPK, 2006.-56p
2. N.V. Shalanov. System analysis. Cybernetics. Synergy: mathematical methods and models. Economical aspects: monograph / N.V. Shalanov.– Novosibirsk: NGTU, 2008.– 288p.
3. N.M. Abdikeev Business-process reengineering: textbook/ N.M. Abdikeev, T.P. Danco, A.D. Kisilev. – 2 edit.–M.: Эхсмо, 2007. – 592p.

Keywords

Analytical approach; business-process; consumer cooperation.