

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В БИЗНЕС-АНАЛИЗЕ: ИССЛЕДОВАНИЕ ЭКОСИСТЕМЫ КОМПАНИИ, АНАЛИЗ ИНФОРМАЦИОННОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ, ОЦЕНКА ВОЗМОЖНОСТЕЙ РОСТАВера Геннадьевна КОГДЕНКО^а*, Маргарита Викторовна МЕЛЬНИК^б^а доктор экономических наук, заведующая кафедрой финансового менеджмента, Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ», Москва, Российская Федерация
kogdenko7@mail.ru^б доктор экономических наук, профессор кафедры аудита и контроля, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация
diakina2002@mail.ru

* Ответственный автор

История статьи:

Получена 21.09.2017

Получена в доработанном виде 02.10.2017

Одобрена 09.10.2017

Доступна онлайн 27.10.2017

УДК 657.37(075.8)

JEL: G30, G32

Аннотация**Предмет.** Совершенствование бизнес-анализа на основе стейкхолдерского подхода с учетом развития четвертичного сектора экономики и информатизации бизнес-модели компаний.**Цели.** Разработка предложений по совершенствованию направлений исследования экосистемы компании, анализа информационной составляющей бизнес-модели, оценки возможностей роста.**Методология.** Методологическую основу предложений по развитию анализа составили концепция заинтересованных сторон, теория секторальной структуры экономики, закономерности информатизации бизнеса. Методика учитывает положения Международного стандарта интегрированной отчетности.**Результаты.** Разработана методика анализа экосистемы компании, включающая пять этапов. В ходе первого этапа идентифицируется экосистема компании, исследуются взаимоотношения со стейкхолдерами. Состав стейкхолдеров определяется с учетом сектора экономики, к которому относится компания. На втором этапе анализируются виды капитала, которые необходимы компании независимо от сектора экономики, а также те виды капитала, которые являются ключевыми для каждой отдельной компании, относящейся к определенному сектору экономики. Также на этом этапе оценивается финансовое состояние компании и индикаторы его развития. На третьем этапе исследуются признаки выживаемости компании, оцениваются риски, которые связаны со стейкхолдерами. Анализируется сбалансированность интересов разных групп стейкхолдеров, выявляются стейкхолдеры, интересы которых являются для компании приоритетными. На четвертом этапе оцениваются признаки информатизации бизнес-модели, обеспечивающие развитие бизнеса, в том числе диджитализация технологий, краудсорсинг информации, обновляемость продукции, технологий, методов управления бизнесом. На заключительном этапе анализа исследуются показатели ценности компании для всех включенных в экосистему компании стейкхолдеров, а также оценивается стоимость нематериального капитала компании.**Ключевые слова:** экосистема, стейкхолдеры, секторы экономики, информатизация бизнес-модели, бизнес-анализ**Выводы.** Разработанная методика позволяет оценивать деятельность компании на основе стейкхолдерского подхода с учетом сектора экономики, к которому относится компания. Статья может быть полезна аналитикам, оценивающим деятельность компании на основе интегрированной отчетности.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2017

Для цитирования: Когденко В.Г., Мельник М.В. Современные тенденции в бизнес-анализе: исследование экосистемы компании, анализ информационной составляющей бизнес-модели, оценка возможностей роста // *Экономический анализ: теория и практика*. – 2017. – Т. 16, № 10. – С. 1878 – 1897.
<http://doi.org/10.24891/ea.16.10.1878>

На современном этапе развития экономики происходят кардинальные изменения в бизнес-среде, связанные с диджитализацией технологий, ускоряющимся ростом четвертичного сектора экономики и в целом с переходом к цифровой экономике, в

которой данные в цифровой форме являются ключевым фактором производства во всех сферах социально-экономической деятельности¹.

¹Программа «Цифровая экономика в Российской Федерации»: распоряжение Правительства РФ от 28.07.2017 № 1632-р.

Особенностью современного бизнеса является то, что средняя продолжительность жизни компаний сокращается, а скорость изменений и создания стоимости у успешных компаний растет. При этом ни возраст, ни размер, ни репутация, ни даже текущий объем продаж не гарантируют выживания завтра [1]. Так, по оценкам экспертов, средняя продолжительность жизни компаний из индекса S&P 500 сократилась с 67 лет в двадцатые годы прошлого века до 15 лет сегодня [1]. Вместе с тем, по оценкам М. Мэлоуна, С. Исмаила, Ю. ван Гееста, за три года крупнейшие компании цифровой экономики капитализацией свыше 1 млрд долл. увеличили свою рыночную капитализацию от 2,5 до 8,5 раза [1]. Особенностью современного бизнеса является также то, что он в значительно большей степени, чем ранее, связан с внешней средой. Исследователи считают, что современная компания должна постоянно смотреть вовне – не в последнюю очередь для того, чтобы вовремя выявлять быстро надвигающиеся угрозы со стороны новых технологий и конкурентов [1]. В современной аналитике компании должны рассматриваться, как сложные адаптивные системы, которые эволюционируют постоянно и трудно предсказуемым образом [2], что усложняет прогнозирование денежных потоков и оценку будущего состояния компании.

Все это обуславливает необходимость развития бизнес-анализа, а именно – постановку и решение в ходе анализа следующих задач:

- изучение экосистемы компании, ее бизнес-среды, стейкхолдеров, предоставляемых ими видов капитала и связанных с ними рисков;
- оценку трансформации бизнес-модели компании в направлении включения в нее информационных ресурсов и технологий;
- исследование возможностей развития бизнеса.

Современное направление в бизнес-аналитике объединяет в себе черты стейкхолдерского подхода в части выявления интересов и возможностей связанных с бизнесом лиц, элементы ресурсного подхода и анализа интегрированной отчетности² в части исследования предоставляемых стейкхолдерами видов капиталов, а также элементы ценностно ориентированного менеджмента в части моделирования будущего состояния компании, в том числе ее денежных потоков для оценки создаваемой стоимости и ценности для всех стейкхолдеров.

Изменения в анализе связаны с изменениями в целеполагании бизнеса. Так, на смену максимизации краткосрочной прибыли и эффективности использования материальных ресурсов пришла максимизация стоимости бизнеса в рамках ценностно ориентированного менеджмента. В современных же условиях ключевыми целями бизнеса становятся создание нематериальных видов капитала, максимизация ценности для всех стейкхолдеров и обеспечение «долгосрочной жизнеспособности», выживаемости бизнеса в непредсказуемой информационной среде [3]. Исследователи из The Boston Consulting Group обосновывают первоочередность задач выживания бизнеса тем, что компании исчезают с лица земли в более раннем возрасте, чем раньше, так как не могут адаптироваться к изменениям бизнес-среды [2].

Кроме оценки выживаемости современная концепция анализа должна включать исследование возможностей бизнеса в создании ценности для стейкхолдеров, в развитии всей экосистемы бизнеса, то есть совокупного богатства всех причастных к компании лиц, а не только максимизацию благосостояния акционеров. Такой подход существенно меняет концепцию анализа: акценты смещаются в направлении отхода от собственнической концепции к выявлению значимых стейкхолдеров, их

² Международный стандарт интегрированной отчетности.
URL: http://ir.org.ru/attachments/article/94/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK.docx_en-US_ru-RU.pdf

потребностей, возможностей и рисков, с ними связанных. По мнению Э. Фримена, основоположника теории стейкхолдеров, бизнес воплощен в своих стейкхолдерах и представляет собой лишь часть объединенного морально мира, в котором мы живем [4], поэтому анализ должен фокусироваться на том, что дает бизнес своим стейкхолдерам, как распределяется между ними создаваемая бизнесом стоимость. Так, И.В. Ивашковская отмечает, что вектор развития финансового анализа связан с проблематикой создания добавленной стоимости для стейкхолдеров [5, 6], а О.В. Ефимова в развитие этого направления обосновывает инструментарий анализа с позиции оценки эффективности взаимодействия компании с заинтересованными сторонами [7]. Именно стейкхолдерский подход позволяет аналитику сформировать понимание бизнеса, построить финансовую модель компании, выявить факторы ее успеха.

Значимость такого рода анализа связана также с тем, что наступление кризиса в компании, по мнению Э. Фримена, связано с попыткой поставить интересы одних стейкхолдеров выше других [8]. Это особенно актуально для российских компаний, в которых интересы контролирующих акционеров зачастую ставятся выше интересов всех остальных стейкхолдеров, да и выше долгосрочных интересов бизнеса как такового.

Развитием концепции стейкхолдеров является концепция общих ценностей [9, 10] обосновывающая необходимость повышения конкурентоспособности отдельной компании одновременно с увеличением вклада в организационное богатство, с улучшением экономических и социальных условий существования тех конкретных сообществ, в которых она работает [11]. Майкл Портер и Марк Краймер отмечают роль этой концепции для развития мировой экономики, расценивая усилия бизнеса получать прибыль, помогая обществу решать его проблемы, как фактор такого роста [12].

В рамках этой концепции компании стремятся быть источником ценностей не только для акционеров, но и для общества в целом³.

Для реализации обновленной концепции анализа предложены следующие этапы:

- 1) установление сектора экономики, к которому относится компания, в целях идентификации экосистемы и бизнес-среды компании, выявление ключевых стейкхолдеров, поставляемых ими видов капиталов и связанных с ними рисков;
- 2) анализ тех видов капитала, которые необходимы компании независимо от сектора экономики, а именно – организационного, финансового и социально-репутационного капитала, в том числе его рыночной и социальной компоненты. Анализ тех видов капитала и той группы стейкхолдеров, которые являются ключевыми для каждой отдельной компании, относящейся к определенному сектору экономики;
- 3) анализ выживаемости компании, рисков, связанных с используемыми видами капитала и стейкхолдерами, их поставляющими. Анализ сбалансированности интересов разных групп стейкхолдеров, выявление тех стейкхолдеров, интересы которых являются для компании приоритетными;
- 4) анализ информационной составляющей бизнес-модели, выявление признаков использования компанией новых подходов к ведению бизнеса, атрибутов экспоненциальных организаций [1], позволяющих резко повысить эффективность и выживаемость, независимо от сектора, к которому она относится;
- 5) комплексная оценка индикаторов ценности компании для стейкхолдеров.

Ключевые аспекты анализа представлены на *рис. 1*.

³ О концепции «Создание общих ценностей». URL: <http://www.nestle.ru/sharedvalues/sozdanie%20obshhih%20cennostey/o%20konceptcii/home>

На начальном этапе анализа необходимо идентифицировать ближний круг стейкхолдеров, то есть экосистему бизнеса – совокупность экономических субъектов, связанных бизнес-процессами, которые зависят друг от друга и друг с другом конкурируют, а также широкий круг стейкхолдеров, то есть бизнес-среду компании – пересекающиеся экосистемы и другие группы интересов, включая общественные организации, государственные учреждения, гражданское общество [2]. Другими словами, необходимо выявить наиболее значимые для компании виды капитала и стейкхолдеров, которые их поставляют, что в значительной степени определяется тем, к какому сектору экономики относится компания.

В соответствии с теорией секторальной структуры экономики, разработчиками которой являются Дж.Б. Алан Фишер и К. Кларк [13, 14] в экономике первоначально было выделено три сектора: первичный (добыча и переработка сырья в полуфабрикаты, сельское хозяйство), вторичный (промышленное производство, строительство) и третичный (производственные услуги и обслуживание человека). Далее была идентифицирована «экономика знаний» (термин введен в научный оборот Фрицем Махлупом в 1962 г.) [15] и выделен четвертичный сектор, к которому относят отрасли хозяйства, связанные информационными, компьютерными и иными новыми технологиями, то есть компании информационной экономики [16]. Началом развития четвертичного сектора эксперты считают 1960-е гг., когда появились компьютеры. Затем, в 1980-х гг., программное обеспечение позволило автоматизировать рутинные бизнес-процессы в компаниях, в 1990-е гг. внедрение интернет-технологий стимулировало дальнейшее развитие сектора. В настоящее время развитие четвертичного сектора характеризуется такими атрибутами, как облачные вычисления, большие данные (BigData), прогнозная аналитика, интернет вещей,

киберфизические системы в производстве и др.⁴. Эксперты отмечают заметный рост доли третичного и четвертичного секторов в общем объеме производства [17].

Теоретической основой возникновения и развития четвертичного сектора экономики является закон Мура, в соответствии с которым соотношение производительности и стоимости вычислительных устройств удваивается каждые 18 мес., то есть производительность растет экспоненциально [1]. Этот закон, по мнению Рэя Курцвейла, является законом ускоряющейся отдачи, что и обеспечивает ускоренный рост компаниям, эффективно использующим информационные технологии и их высочайшую производительность, причем это относится не только к компаниям четвертичного сектора. В дальнейшем было выявлено, что источником эффекта ускоренного роста бизнеса является информация, поэтому данное свойство присуще всем видам деятельности, технологиям, которые зависят от информации. Исследователи оценили рост производительности вследствие использования алгоритмов, основанных на больших данных на уровне 6% [18]. Таким образом, переход от традиционных линейных технологий к информационным, с физического на информационный субстрат [1] позволяет избавиться от убывающей отдачи и перейти к ускоряющейся, но не только за счет диджитализации, то есть перевода в информационный цифровой формат некоторых аспектов деятельности компании, но и за счет краудсорсинга, то есть получения ресурсов, в основном информационных, от широкого круга стейкхолдеров; краудфандинга, то есть получения финансовых ресурсов от широкого круга стейкхолдеров; аутсорсинга, то есть и передачи бизнес-функций внешним стейкхолдерам, в том числе и таких критически важных функций, как решение интеллектуальных задач, оптимизация алгоритмов, генерация идей,

⁴ Грамматчиков А. Цифровая реальность // Эксперт. 2017. № 29. С. 13–17.

разработка продукта, его распространение, маркетинг и др.

Необходимо отметить, что значимость для всех секторов экономики информации и цифровых технологий приводит к тому, что данные начинают восприниматься как новый фактор производства [18], поэтому экспертами выделяется еще один вид капитала – цифровой капитал (*intangible digital assets*) [19], который представляет собой нематериальные активы, основанные на информации, включая большие данные и способы их обработки и применения. На данном этапе этот вид капитала рассматривается в составе интеллектуального, но в дальнейшем, вероятно, он трансформируется в отдельный вид, тем более что он обладает фундаментальными свойствами капитала, в частности, способностью приносить доход в виде информационно-инновационной ренты [20].

Для всех секторов экономики и для любого бизнеса пять групп стейкхолдеров имеют первостепенное значение:

- контролирующие собственники и менеджмент – носители организационного капитала, который является частью интеллектуального и определяет системообразующие элементы бизнеса – его бизнес-модель, организационную и финансовую структуры, миссию и стратегию;
- акционеры и кредиторы – поставщики финансового капитала, «сырья» для всех остальных видов капитала, который характеризуется структурой инвестированного капитала, его средневзвешенной стоимостью, рентабельностью, устойчивым темпом роста;
- потребители – носители рыночной компоненты социально-репутационного капитала, которые обеспечивают приток денежных ресурсов и финансовое благополучие компании, характеристиками этого капитала являются индекс

лояльности покупателей, стоимость бренда, показатели концентрации покупателей, объем и динамика продаж, рыночная доля;

- конкуренты, влияющие на социально-репутационный капитал компании (рыночная компонента), характеристиками этого аспекта капитала являются индикаторы взаимодействия с конкурентами, рыночная доля конкурентов;
- государство и общество, формирующие институциональную среду бизнеса, взаимоотношения с которыми определяют социальную компоненту социально-репутационного капитала.

Поскольку для разных секторов экономики значимость стейкхолдеров и тех видов капитала, которые они поставляют бизнесу, не одинакова, то и конструкция анализа будет отличаться при исследовании компаний различных секторов экономики:

- первичного, для которого основным ресурсом и видом капитала является природный капитал, в том числе земля; характеристики этого вида капитала – величина и качество доказанных и вероятных запасов природных ресурсов; площадь и качественные характеристики земельных участков;
- вторичного, для которого ключевым активом является производственный капитал; его ключевые характеристики – состояние и производительность основных средств;
- третичного сектора, для которого наиболее ценным капиталом является человеческий; его ключевые характеристики – структура персонала, его квалификация и креативность, движение персонала, мотивация, лояльность, производительность труда;
- четвертичного сектора, для которого основным становится интеллектуальный капитал, в том числе интеллектуальная собственность и организационный

капитал, а также социально-репутационный капитал; ключевые характеристики этих видов капитала – обновляемость продукции, технологий, методов управления бизнесом, информатизация бизнес-модели, репутация компании у стейкхолдеров.

Наиболее разработаны алгоритмы анализа для предприятий первичного, вторичного и третичного секторов экономики, поскольку хорошо отработаны алгоритмы анализа производственного капитала (основных средств), а также финансового капитала. Что касается анализа предприятий первичного сектора экономики, то здесь основной акцент должен быть сделан на анализе природного капитала. Развитие этого анализа в определенной степени сдерживает отсутствие общепризнанных стандартов раскрытия информации об этом виде капитала в отчетности, а также сложность анализа отношений собственности, возникающих по поводу природного капитала. Анализ компаний третичного сектора осложняется необходимостью оценки человеческого капитала, а именно его мотивации, креативности, способности генерировать социально-репутационный капитал, что имеет особое значение в сфере услуг, и достаточно сложно поддается количественной оценке.

Анализ компаний четвертичного сектора экономики разработан недостаточно, поскольку необходимость разработки появилась не так давно и усиливается по мере возникновения и развития таких компаний. Сложность в анализе связана с необходимостью оценивать способность компании генерировать, обрабатывать и эффективно использовать информацию, основанную на знаниях, поскольку именно от этого в первую очередь зависят их производительность, конкурентоспособность [21]. Поэтому ключевым алгоритмом анализа компаний четвертичного сектора экономики является анализ продуктовых, технологических, маркетинговых, организационных инноваций, то есть анализ обновляемости бизнес-модели.

Таким образом, необходимо сформировать концепцию анализа с учетом значимых для анализируемой компании видов капитала и критически важных стейкхолдеров, интересы которых определяют траекторию развития и стратегию компании, а также проанализировать те виды капитала, которые значимы для каждой отдельной компании. В ходе анализа должно оцениваться финансовое состояние компании (в анализе финансового капитала), а также индикаторы развития всех видов капитала, предоставляемых стейкхолдерами, в частности:

- наличие капитала в количественном и стоимостном измерениях;
- движение капитала, оцениваемое показателями поступления, выбытия;
- состояние капитала, его качественные характеристики;
- производительность, эффективность использования капитала;
- риски, возникающие при использовании капитала;
- ценность капитала для компании, которая заключается в возможности обеспечения за счет капитала устойчивых конкурентных преимуществ;
- ценность (привлекательность) компании для стейкхолдеров, поставляющих капитал.

На следующем этапе анализа предусмотрена оценка выживаемости компании, то есть рисков, которые связаны со стейкхолдерами и капиталом. В *табл. 1* представлены взаимосвязи между секторами экономики, ключевыми для них видами капитала, стейкхолдерами – поставщиками соответствующих видов капитала, и теми рисками, которые возникают при взаимодействии со стейкхолдерами. В процессе анализа уровня рискованности организации надо учитывать, что оптимальной стратегией является не избежание рисков, а их

принятие, активное и эффективное управление ими. В *табл. 1* при отражении информации о рисках учтены письма Минфина России о рисках⁵ и внутреннем контроле⁶.

Важнейший тренд в анализе – исследование того, насколько адекватно адаптируется компания к внешней среде и управляет рисками; каков запас ее прочности; насколько она готова к переменам. Мартин Ривз, Саймон Левин, Дайчи Уэда [2] обосновали правила выживаемости бизнеса с учетом шести правил жизнеспособности природных сложных адаптивных систем:

- увеличение степени разнообразия и диверсификации бизнеса;
- поддержание достаточного уровня резервов для погашения негативного влияния внешней среды;
- развитие гибкой модульной структуры бизнеса, уменьшение степени жесткости в системе управления компанией;
- готовность к неожиданным изменениям бизнес-среды;
- ускорение адаптации к изменениям;
- повышение доверия стейкхолдеров, выстраивание «собственной экосистемы».

Трансформируя эти правила в аналитические индикаторы, можно отметить, в частности, следующие характеристики компании, обладающей признаками выживаемости в нестабильной среде:

- функционирование бизнеса в виде холдинга (группы компаний) с высокой степенью автономии входящих в группу компаний;

⁵ Информация Министерства финансов РФ № ПЗ-9/2012 «О раскрытии информации о рисках хозяйственной деятельности организации в годовой финансовой отчетности».

⁶ Информация Министерства финансов РФ № ПЗ-11/2013 «Организация и осуществление экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности».

- устойчивые связи с ключевыми стейкхолдерами, создание для них ценности;
- диверсифицированная структура хозяйственного портфеля компании;
- устойчивая структура источников финансирования с достаточным удельным весом долгосрочных и бессрочных источников;
- значительный удельный вес ресурсов, находящихся не в собственности, а привлекаемых во временное пользование;
- значительный удельный вес временного персонала;
- высокая степень обеспеченности высоколиквидными активами;
- высокие показатели развития компании, активная обновляемость продукции, технологий, методов управления бизнесом.

На следующем этапе анализа необходимо оценить эффективность компании в использовании новых технологий, информационного капитала. Не все секторы экономики и не все компании по объективным причинам в одинаковой степени способны к развитию и подвержены, по выражению М. Мэлоуна, С. Исмаила, Ю. ван Гееста, экспоненциальному росту, обусловленному наличием оцифрованных активов, которые открывают доступ к новым пользовательским сценариям, партнерам, экосистемам и бизнес-моделям [1]. Хотя такие возможности в большей степени доступны компаниям четвертичного сектора экономики, компании традиционной экономики (первые три сектора экономики) также должны использовать эти возможности. По данным исследований McKinsey, российские предприятия традиционных отраслей экономики существенно отстают по темпам цифровизации от аналогичных компаний ЕС. Так, отставание предприятий

добывающего (первичного) сектора составляет 66%, предприятий обрабатывающей промышленности – 54%, предприятий сферы услуг – 30%⁷.

Эксперты считают, что во многих отраслях сформировалась инфраструктура, которая дает организациям возможность использовать информационные технологии. Информация сама по себе, в том числе данные о рынках, спросе, покупателях, состоянии производственных объектов, конкурентах, их продукции и технологиях, становится источником инноваций и новых услуг [18]. Поэтому в процессе анализа необходимо выявлять признаки использования информационного капитала, поскольку он не только повышает выживаемость компании, но и ее эффективность. По мнению специалистов в области больших данных В. Майер-Шенбергера и К. Кукьера, данные становятся важным корпоративным активом, жизненно важным экономическим вкладом и основой новых бизнес-моделей [18].

В ходе анализа необходимо особо исследовать атрибуты экспоненциальной организации, под которой М. Мелоун и др. понимают структуру, которая лучше всего подходит под требования ускоряющегося, нелинейного, подключенного к Интернету нового мира [18]. Такие организации, в основном относящиеся к четвертичному сектору экономики, характеризуются взрывным ростом и высокой эффективностью, в основе которых использование новой бизнес-модели, быстроразвивающихся информационных технологий, краудсорсинга и др. Исследование атрибутов экспоненциальных организаций показало, что некоторые из них идентичны правилам выживаемости бизнеса. Это значит, что компании, использующие информационный капитал, обладают более высокой степенью выживаемости. Атрибутами таких организаций, по мнению М. Мелоуна,

Салима Исмаила, Юри ван Гееста, являются [1]:

- единая трансформативная цель компании, ориентированная на удовлетворение глобальных потребностей, не ограниченная сферой деятельности, и способная сплотить всю экосистему бизнеса на ее достижение;
- интерфейсы – процессы, посредством которых организация соединяет внешние элементы экосистемы с внутренними механизмами управления. Это алгоритмы и автоматизированные рабочие процессы, которые фильтруют потоки, генерируемые внешними элементами экосистемы, и направляют их внутрь организации;
- дашборды, являющиеся ключевым элементом аналитики компании и системы ее контроля. Представляют собой новый способ для измерения и управления деятельностью компании на основе больших данных, легко адаптируемых и обновляемых в режиме реального времени, что позволяет перейти от ориентированности на рыночный сегмент к ориентированности на индивидуального клиента. При этом информационные ограничения анализа существенно уменьшаются, и аналитические процедуры могут разрабатываться исходя из огромного объема данных;
- экспериментирование, то есть реализация методологии непрерывной генерации и тестирования новых идей и продуктов на основе контролируемых рисков. При этом идеи для инноваций компания получает от широкого круга стейкхолдеров, в том числе внешних, и в процесс валидации новых идей компания вовлекает всех участников экосистемы бизнеса;
- автономность внутри компании, являющаяся необходимым условием для свободных от ограничений инноваций, и предполагающая самоорганизующиеся мультидисциплинарные команды в

⁷ Грамматчиков А. Цифровая реальность // Эксперт. 2017. № 29. С. 13–17.

компании, работающие в условиях децентрализованной власти;

- социальные технологии, ускоряющие коммуникацию, обучение, принятие решений, создающие прозрачность и подключенность, и что самое главное, существенно уменьшающие информационное запаздывание;
- привлечение временного внешнего персонала, который обеспечивает гибкость компании за счет постоянного обновления знаний и поддержания высокого уровня профессиональных компетенций. При этом постоянный персонал компании становится все меньше, а человеческий капитал все больше;
- взаимодействие со стейкхолдерами (основное и широкое сообщество) и передача им части функций, выполняемых ранее компанией, в том числе поиск новых идей, инноваций, валидация новых продуктов, финансирование через краудфандинг, привлечение ресурсов через краудсорсинг, привлечение персонала через аутстаффинг и др.;
- использование алгоритмов для принятия решений, которые заменяют человека, строятся на обработке больших данных, обеспечивают более высокую производственную, логистическую, сбытовую эффективность;
- привлечение сторонних активов посредством аренды, совместного использования, в том числе аутсорсинг критически важных активов. Это снижает затраты на расширение операционных возможностей, обеспечивает компании гибкость и повышает возможность быстрой адаптации к изменяющейся среде. Исследователи подчеркивают, что если необходимые вам активы информатизированы или коммерциализованы, доступ лучше владения;
- вовлеченность потребителей, персонала и других стейкхолдеров в деятельность

компании, что обеспечивает лояльность, увеличивает возможности генерации новых идей, повышает эффективность использования ресурсов и капитала.

По мнению исследователей [1], реализация четырех и более из этих атрибутов, позволяет компании достичь существенного повышения продуктивности. Такие из перечисленных атрибутов, как интерфейсы, дашборды, социальные технологии и алгоритмы, являются компонентами информационного капитала компании. Важнейший источник роста и развития экспоненциальной организации – это способность непрерывно генерировать инновации, то есть, по выражению Стива Джобса, думать иначе [22]. При этом основой роста таких компаний является способность объединить стейкхолдеров и использовать краудсорсинг информации для генерации новых идей, как, например, Apple: экосистема iPhones с ее обилием вспомогательных продуктов и миллионом разработанных пользователями приложений [1] – яркий пример краудсорсинга информации и идей.

На основе исследования атрибутов экспоненциальной организации и правил выживаемости бизнеса обоснованы отличительные характеристики традиционной, линейной организации и экспоненциальной (табл. 2). В процессе анализа компания должна быть отнесена к одному из этих типов.

Важнейший этап бизнес-анализа – исследование ценности компании для стейкхолдеров. Ценность должна быть достаточной для развития стейкхолдеров и совершенствования капитала, поставляемого бизнесу, а также для того, чтобы у них не возникало стимула для изъятия капитала и направления его в другой бизнес. Для выполнения этого условия ценность, обеспечиваемая компанией стейкхолдерам, должна превышать возможности альтернативного использования ресурсов. Поэтому успешная компания должна направлять часть экономической прибыли

стейкхолдерам. С учетом такого понимания ценности ее можно исследовать с помощью следующих индикаторов:

- рыночная капитализация, текущая, капитальная, совокупная акционерная доходность – как индикаторы ценности компании для ее акционеров;
- рейтинг компании как заемщика, поступающие от компании платежи в счет обслуживания заемного капитала – индикаторы ценности для кредиторов;
- получаемое вознаграждение, возможность профессионального роста и самореализации – индикаторы ценности для менеджмента;
- конкурентоспособность продукции – индикатор ценности компании для покупателей, следствием чего является устойчивый спрос на продукцию и объем поступлений от ее продажи;
- налоговые поступления, численность и благосостояние занятых – индикатор ценности компании для государства;
- показатели влияния на социальную и экологическую среду, затраты на социальные и экологические цели – индикаторы ценности компании для общества;
- инвестиционная активность, объем закупок основных средств – индикатор ценности для поставщиков производственного капитала;
- получаемое вознаграждение, возможность самореализации и карьерного роста – индикаторы ценности для персонала;
- уровень материального вознаграждения, возможность самореализации и профессионального роста – индикаторы ценности для поставщиков интеллектуального капитала – широкого круга стейкхолдеров.

Для анализа ценности компании для различных групп стейкхолдеров, выявления доминирующих стейкхолдеров, а также

определения наиболее значимых видов капиталов использован ресурсный подход к анализу [23], в соответствии с которым ресурсы и способности компании являются источником ее устойчивых конкурентных преимуществ. Высокая ценность ресурсов для компании должна стимулировать адекватную их оплату, поэтому для определения наиболее ценных и значимых ресурсов предложено исследовать показатели ресурсоемкости, рассчитываемые на основе платежей компании, направляемых на оплату привлекаемых видов капитала.

В ходе такого анализа определяется ресурсоемкость денежных потоков компании, оцениваемая как отношение платежей, направляемых разным группам стейкхолдеров в оплату привлекаемых ресурсов, к совокупным поступлениям, в том числе рассматриваются платежи:

- поставщикам сырья и материалов;
- поставщикам объектов производственного капитала;
- персоналу;
- в бюджет;
- акционерам;
- кредиторам;
- общественным организациям на социальные программы и благотворительные цели;
- другим стейкхолдерам.

Рассчитывать показатели ресурсоемкости предлагается по формуле:

$$RI_i = P_i / R,$$

где P_i – платежи, направляемые i -й группе стейкхолдеров;

R – совокупные поступления от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности.

Расчет показателей ресурсоемкости через платежи, а не расходы отличается от

общепринятого подхода, развитого Н.П. Любушиным [24].

В частности, в данном аспекте он представляется более обоснованным, поскольку позволяет определять ресурсоемкость в отношении платежей по инвестиционной и финансовой деятельности, в то время как расчет на основе расходов обеспечивает расчеты только в отношении операционной деятельности.

При расчете платежей по инвестиционной и финансовой деятельности, а также совокупных поступлений необходимо выполнить предварительную корректировку для элиминирования однотипных разнонаправленных денежных потоков, таких как привлечение кредитов и займов, погашение кредитов и займов; поступления от реализации финансовых активов, приобретение финансовых активов и др.

Кроме того, поскольку расчет ресурсоемкости денежных потоков можно сделать только на основе прямого метода расчета денежных потоков, то на предварительном этапе необходимо рассчитать показатели денежных потоков, исходя из имеющейся информации.

В этом контексте ключевыми индикаторами являются показатели ресурсоемкости поступлений: чем выше значение ресурсоемкости, тем ценнее ресурс и значимее группа стейкхолдеров, что зависит от принадлежности компании к определенному сектору экономики.

Для первичного сектора экономики значительными будут ресурсные платежи, направляемые в бюджет; для вторичного сектора – платежи поставщикам инвестиционных активов; для третичного – платежи в счет оплаты труда; для четвертичного сектора – платежи могут быть распределены между широким кругом стейкхолдеров, поставляющих информационные ресурсы и идеи.

Важно отметить еще один аспект анализа. Поскольку действующая отчетность не

вообще адекватно отражает стоимость нематериальных видов капитала, то существует необходимость дать агрегированную стоимостную оценку этим видам капитала.

Это можно сделать на основе модели, построенной с учетом следующих допущений:

- материальные виды капитала в долгосрочном периоде имеют нормальную отдачу, которая стремится к средневзвешенной рыночной стоимости инвестированного капитала;
- балансовая стоимость материальных видов капитала и финансовых инструментов достоверно оценена в отчетности;
- все отклонения доходности компании от значения средневзвешенной рыночной доходности обусловлены интеллектуальным и социально-репутационным капиталом для компаний всех секторов экономики; для первичного это отклонение может быть связано также с природным капиталом и природной рентой.

Для расчета стоимости нематериальных видов капитала предварительно необходимо инвестированный капитал скорректировать на отраженную в отчетности стоимость нематериальных активов, поскольку ее стоимость в отчетности существенно искажена:

$$IC_A = IC_R - A_I,$$

где IC_R – стоимость инвестированного капитала, отраженная в финансовой отчетности;

A_I – стоимость нематериальных активов, отраженная в финансовой отчетности.

Если исходить из того, что отклонения от среднерыночного уровня эффективности происходит вследствие наличия нематериального капитала, то ценность этого капитала определяется как разность между капитализированной рентой,

приходящейся на инвестированный капитал и стоимостью материальных активов:

$$\begin{aligned} V_I &= V_{IC} - IC_A = \frac{EBI_R}{WACC_M} - IC_A = \\ &= \frac{EBI_R - IC_A \times WACC_M}{WACC_M} = \\ &= \frac{EBI_R - EBI_A}{WACC_M} = \frac{\Delta EBI}{WACC_M}, \end{aligned}$$

где V_{IC} – фундаментальная стоимость инвестированного капитала, рассчитанная по формуле вечного аннуитета;

EBI_R – фактическое значение чистой прибыли до вычета процентов;

$WACC_M$ – рыночное значение средневзвешенной стоимости инвестированного капитала;

EBI_A – альтернативное значение чистой прибыли до вычета процентов, рассчитываемое как произведение скорректированной стоимости инвестированного капитала (без нематериальных активов) на рыночное значение средневзвешенной стоимости капитала;

ΔEBI – отклонение фактического значения прибыли от ее альтернативного значения, вызванное отклонениями в эффективности бизнеса, связанными с наличием интеллектуального и социально-репутационного капитала.

Таким образом, ценность нематериальных видов капитала – это капитализированное отклонение чистой прибыли до вычета процентов от уровня, определенного на основе среднерыночной доходности. Положительное значение показателя свидетельствует об эффективности и ценности нематериального капитала;

отрицательное – об отрицательном организационном капитале, то есть о неэффективном управлении бизнесом. Высокое значение ценности будут иметь те компании, которые характеризуются эффективным организационным капиталом, обеспечиваемым менеджментом и контролирующими акционерами, имеют ценный социально-репутационный капитал вследствие высокого уровня доверия стейкхолдеров, обладают интеллектуальной собственностью, используют в своей деятельности информационный капитал, обеспечивающий высокую эффективность и стимулирующий рост.

Таким образом, в стремительно меняющемся, интернет-подключенном, глобальном мире концепция анализа бизнеса должна постоянно трансформироваться. Это предполагает исследование в ходе анализа всей экосистемы компании и ее бизнес-среды, включая как общие для компаний всех секторов экономики виды капитала и стейкхолдеров, их поставляющих, так и виды капитала, критически важные для отдельных секторов экономики, а также поставляющих их стейкхолдеров. В современной экономике анализ невозможен без оценки перспектив выживания бизнеса и рисков, связанных с отдельными видами капитала, исследования тенденций диджитализации бизнеса и эффектов, которые сопровождают эти процессы. Также анализ должен исследовать ценность, генерируемую компанией для всех стейкхолдеров, что обуславливает многокритериальность в оценке деятельности компании. Исследование всех этих аспектов обеспечивает понимание не только текущего состояния бизнеса, но и перспектив его выживания и развития.

Таблица 1

Взаимосвязь секторов экономики, видов капитала, стейкхолдеров и рисков

Table 1

Interconnection of economy sectors, types of capital, stakeholders, and risks

Сектор экономики, к которому относится компания	Ключевой вид капитала	Стейкхолдеры	Риски компании во взаимоотношениях со стейкхолдерами
<i>Виды капитала для компаний всех секторов экономики</i>			
Все секторы экономики	Организационный капитал (в составе интеллектуального)	Контролирующие собственники, менеджмент	Стратегический риск, связанный с ошибками в определении цели и стратегии компании. Риск возникновения злоупотреблений, связанный с превышением должностных полномочий
Все секторы экономики	Финансовый капитал	Инвесторы, кредиторы	Риск ликвидности, связанный с долговой нагрузкой. Рыночный валютный риск, связанный с неблагоприятным изменением курса валюты, в которой привлечен заемный капитал. Рыночный процентный риск, связанный с неблагоприятным изменением процентных ставок, под которые привлечен заемный капитал
Все секторы экономики	Социально-репутационный капитал (рыночная компонента)	Потребители	Репутационный риск, связанный с уменьшением числа покупателей. Рыночный риск, связанный с неблагоприятным изменением цен на продукцию. Кредитный риск, связанный с неисполнением покупателями обязательств
Все секторы экономики	Социально-репутационный капитал (рыночная компонента)	Конкуренты	Рыночный риск, связанный с неблагоприятным изменением цен на продукцию, вследствие действий конкурентов. Репутационный риск, связанный с уменьшением числа покупателей, вследствие действий конкурентов. Риск устаревания продукции, технологий и потери рынка из-за появления у конкурентов инноваций
Все секторы экономики	Социально-репутационный капитал (социальная компонента)	Государство, Общество	Страновые и региональные риски, связанные с политической и экономической ситуацией, географическими особенностями в стране и регионе. Правовые риски, связанные с изменением валютного и таможенного регулирования, налогового законодательства и др. Социальный риск, связанный с отношением общества к компании
<i>Виды капитала для компаний отдельных секторов экономики</i>			
Первичный сектор	Природный капитал, земля	Государство; органы, предоставляющие права пользования природным капиталом, землей	Правовые риски, связанные с изменением регулирования, налогового законодательства в отношении использования природных ресурсов, природоохранной деятельности и др. Рыночный риск, связанный с неблагоприятным изменением цен на добываемые природные ресурсы. Экологические риски, связанные с загрязнением окружающей среды
Вторичный сектор	Производственный капитал	Поставщики производственного капитала	Рыночный риск, связанный с неблагоприятным изменением цен на приобретаемые объекты производственного капитала. Технологический риск, связанный с устареванием объектов производственного капитала
Третичный сектор	Человеческий капитал	Персонал	Социальный риск, связанный с наличием, квалификацией и оплатой труда персонала, действиями персонала, социальными конфликтами. Риск возникновения злоупотреблений, связанный с превышением персоналом должностных полномочий
Четвертичный сектор	Интеллектуальный, в том числе информационный, социально-репутационный капитал	Бизнес-среда компании: потребители, поставщики, конкуренты, государственные органы, персонал, менеджмент, инвесторы, кредиторы, общество	Технологический риск, связанный с быстрым устареванием интеллектуальной собственности

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 2**Сравнительная характеристика линейной и экспоненциальной организации****Table 2****Comparative characteristics of linear and exponential organization**

Характеристика	Линейная организация	Экспоненциальная организация
Цель деятельности организации	Узкие цели в рамках деятельности	Масштабные амбициозные трансформативные цели, обладающие силой притяжения для стейкхолдеров, всей экосистемы бизнеса
Задачи организации	Максимизация финансовых результатов, стоимости для акционеров	Выживание, развитие, максимизация ценности для стейкхолдеров, социальные и экологические цели
Развитие	Последовательное, стабильное, линейное развитие, негибкость в деятельности в связи с большими материальными активами и постоянным штатом сотрудников	Нелинейное развитие: экспоненциальный рост, высокая степень адаптации, мобильность, гибкость за счет инноваций, нематериальных видов капитала и краудсорсинга
Ключевые виды капитала	Природный, производственный, человеческий	Интеллектуальный, в том числе информационный, социально-репутационный, человеческий
Использование ресурсов	Собственные ресурсы, в основном материальные	Внешние ресурсы, краудсорсинг, минимальное владение материальными ресурсами, использование их на временной основе. Ключевые ресурсы – нематериальные
Источник инноваций	Внутренние источники	Бизнес-среда, стейкхолдеры
Власть	Централизованная власть и управление	Распределенная власть и управление
Организационная структура	Линейно-функциональная, иерархическая, матричная, способная контролировать материальные активы и управлять персоналом, принцип управления «сверху вниз»	Плоская, принцип управления основан на максимальной автономности; гибкая структура, способная мотивировать стейкхолдеров на инновации, аккумулировать и преобразовывать внешнюю информацию в интересах стейкхолдеров
Отношение к риску	Неприятие риска	Принятие риска
Секторы экономики	Первичный, вторичный, третичный	Четвертичный, отдельные компании первичного, вторичного, третичного секторов
Персонал	Стабильный штат	Ориентация на временный персонал, привлекаемый в зависимости от меняющихся потребностей бизнеса
Предельные затраты	Существенные	Стремятся к нулю
Принцип работы	Закон убывающей отдачи	Закон ускоряющейся отдачи
Контакты со стейкхолдерами	Формальные контакты	Тесные контакты, особенно с потребителями, краудсорсинг информации и идей

Источник: авторская разработка

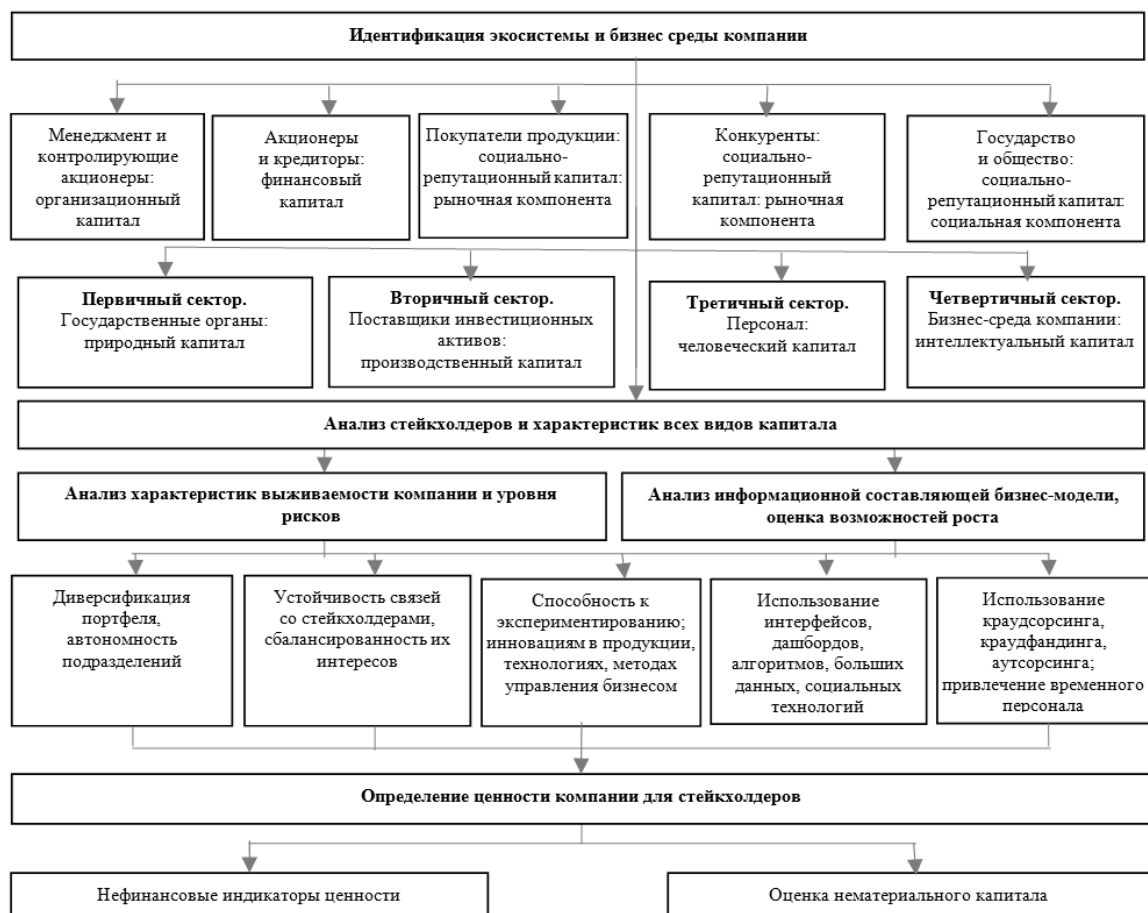
Source: Authoring

Рисунок 1

Блок-схема анализа экосистемы компании

Figure 1

A block diagram of the company's ecosystem analysis



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Список литературы

1. Мэлоун М., Исмаил С., ван Геест Ю. Взрывной рост: почему экспоненциальные организации в десятки раз продуктивнее вашей (и что с этим делать). М.: Альпина Паблишер, 2017. 390 с.
2. Ривз М., Левин С., Уэда Д. Компания как экосистема: биология выживания. URL: <http://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/fenomeny/a17381/>
3. Карлгаард Р. В здоровом бизнесе – здоровый дух. Как великие компании вырабатывают иммунитет к кризисам. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. 272 с.
4. Фримен Э. Авторитетное мнение // Санкт-Петербургский университет. 2010. № 13. URL: <http://journal.spbu.ru/?p=2619>
5. Ивашковская И.В. Развитие стейкхолдерского подхода в методологии финансового анализа: гармоничная компания // Корпоративные финансы. 2011. № 3. С. 59–69. URL: http://ecsocman.hse.ru/data/2011/11/07/1270174459/CFJ19_59_70_

- [%D0%98%D0%B2%D0%B0%D1%88%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F_.pdf](#)
6. *Иваишкова И.В.* Финансовые измерения корпоративных стратегий. Стейкхолдерский подход: монография. М.: ИНФРА-М, 2013. 320 с.
 7. *Ефимова О.В.* Анализ устойчивого развития компании: стейкхолдерский подход // *Экономический анализ: теория и практика*. 2013. № 45. С. 41–51.
 8. *Freeman R.E.* *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, 1984.
 9. *Post J.E., Preston L.E., Sachs S.* *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*. Stanford University Press, 2002, 376 p.
 10. *Благов Ю.Е.* Бизнес и общество: новая парадигма исследований // *Российский журнал менеджмента*. 2003. № 2. С. 151–159.
 11. *Попов С.А., Фомина Л.Л.* От теории стейкхолдеров к реализации концепции общих ценностей // *Российское предпринимательство*. 2013. № 2. С. 60–65.
 12. *Портер М., Краймер М.* Капитализм для всех. URL: <http://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/sotsialnaya-otvetstvennost/a10881/>
 13. *Fisher A.G.B.* *The Clash of Progress and Security*. London, 1935, 234 p.
 14. *Clark C.* *The conditions of Economic Progress*. 3rd ed. Macmillan Press, 1957, 720 p.
 15. *Макаров В.Л.* Экономика знаний: уроки для России // *Вестник Российской академии наук*. 2003. Т. 73. № 5. С. 450–456.
 16. *Шкаратан О.И., Иняевский С.А.* Классификация отраслей экономики как инструмент анализа тенденций ее трансформации. М.: ГУ ВШЭ, 2007. 20 с.
 17. *Толстяков Р.Р.* Концепция опережающего маркетинга в системе социально-экономических отношений профессионального образования в экономике знаний // *Социально-экономические явления и процессы*. 2009. № 1. С. 90–105.
 18. *Майер-Шенбергер В., Кукьер К.* Большие данные. Революция, которая изменит то, как мы живем, работаем и мыслим. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 156 с.
 19. *Sonderegger P.* Why big data is the capital driving the digital age. URL: <https://www.cmo.com.au/article/593641/why-big-data-capital-driving-digital-age/>
 20. *Дятлов С.А.* Теоретические подходы к оценке сетевых эффектов // *Современные технологии управления*. 2017. № 4. URL: <http://sovman.ru/article/7601/>
 21. *Найденова Ю.Н., Осколкова М.А.* Трансформация интеллектуального капитала в ценность компании в экономике знаний // *Корпоративные финансы*. 2011. № 2. С. 92–98. URL: http://ecsocman.hse.ru/data/2011/09/08/1267444565/CFJ18_92_98_%D0%9D%D0%B0%D0%B9%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%9E%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0_.pdf
 22. *Лашински А.* Внутри Apple: Как работает одна из самых успешных и закрытых компаний мира. М.: КоЛибри, Азбука-Аттикус, 2012. 208 с.
 23. *Barney J.B.* Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 1991, vol. 17, iss. 1, pp. 99–120.

24. Любушин Н.П., Лылов А.И., Бабичева Н.Э. Использование ресурсоориентированного экономического анализа в оценке устойчивого развития хозяйствующих субъектов // Вестник Тамбовского университета. Сер.: Гуманитарные науки. 2015. № 2. С. 32–45.

Информация о конфликте интересов

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

MODERN TRENDS IN BUSINESS ANALYSIS: STUDYING THE COMPANY'S ECOSYSTEM, REVIEWING THE BUSINESS MODEL'S INFORMATION CONTENT, EVALUATING GROWTH OPPORTUNITIES

Vera G. KOGDENKO^{a,*}, Margarita V. MEL'NIK^b

^a National Research Nuclear University MEPhI, Moscow, Russian Federation
kogdenko7@mail.ru

^b Financial University under Government of Russian Federation, Moscow, Russian Federation
diakina2002@mail.ru

* Corresponding author

Article history:

Received 21 September 2017
Received in revised form
2 October 2017
Accepted 9 October 2017
Available online
27 October 2017

JEL classification: G30, G32

Keywords: ecosystem,
stakeholder, economy sector,
business model, business
analysis

Abstract

Importance The article considers business analysis perfection based on the stakeholder approach and taking into account the development of the Quaternary sector of economy and informatization of company business models.

Objectives The purpose of the study is to develop proposals to improve the analysis of company's ecosystem, the information component of business model, and the assessment of growth opportunities.

Methods The methodological basis of the proposals includes the theory of stakeholders, the theory of sectoral structure of economy, patterns of business informatization. The methodology rests on the International Integrated Reporting Framework.

Results The developed methodology includes five stages. At the first stage, we identify company's ecosystem and investigate relationships with stakeholders. Then we analyze types of capital that the company needs regardless of the economy sector, and types of capital that are pivotal for each individual company, estimate the financial condition of the company and indicators of its development. At the third stage, we investigate characteristics of survival, assess risks associated with stakeholders. At the fourth stage, we evaluate characteristics of informatization of business models that ensure business development, including digitalization technologies, crowdsourcing information, updateability of products, technologies, methods of business management. At the final stage of the analysis, we examine indicators of the company value for all stakeholders within the ecosystem, and estimate the value of intangible capital.

Conclusions The offered methodology enables evaluation of company operations on the basis of the stakeholder approach, taking into account the economy sector to which the company belongs.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2017

Please cite this article as: Kogdenko V.G, Mel'nik M.V. Modern Trends in Business Analysis: Studying the Company's Ecosystem, Reviewing the Business Model's Information Content, Evaluating Growth Opportunities. *Economic Analysis: Theory and Practice*, 2017, vol. 16, iss. 10, pp. 1878–1897.
<https://doi.org/10.24891/ea.16.10.1878>

References

1. Malone M., Ismail S., Yuri van Geest. *Vzryvnoi rost: Pochemu eksponentsial'nye organizatsii v desyatki raz produktivnee vashei (i chto s etim delat')* [Exponential Organizations: Why New Organizations are Ten Times Better, Faster, and Cheaper Than Yours (And What to do About it)]. Moscow, Al'pina Pabliher Publ., 2017, 390 p.
2. Reeves M., Levin S., Ueda D. *Kompaniya kak ekosistema: biologiya vyzhivaniya* [The Biology of Corporate Survival].
URL: <http://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/fenomeny/a17381/> (In Russ.)
3. Karlgaard R. *V zdorovom biznese – zdorovyi dukh. Kak velikie kompanii vyrabatyvayut immunitet k krizisam* [The Soft Edge: Where Great Companies Find Lasting Success]. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber Publ., 2015, 272 p.

4. Freeman R.E. [Authoritative opinion]. *Sankt-Peterburgskii universitet = Saint Petersburg University*, 2010, no. 13. URL: <http://journal.spbu.ru/?p=2619> (In Russ.)
5. Ivashkovskaya I.V. [Incorporating Stakeholder Approach into Financial Analysis: The Harmonized Firm]. *Korporativnye finansy*, 2011, no. 3, pp. 59–69. (In Russ.) URL: http://ecsocman.hse.ru/data/2011/11/07/1270174459/CFJ19_59_70_%D0%98%D0%B2%D0%B0%D1%88%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F_.pdf
6. Ivashkovskaya I.V. *Finansovye izmereniya korporativnykh strategii. Steikholderskii podkhod: monografiya* [Financial measurement of corporate strategies. A stakeholder approach: a monograph]. Moscow, INFRA-M Publ., 2013, 320 p.
7. Efimova O.V. [Analysis of sustainable development of the company: Stakeholder approach]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic Analysis: Theory and Practice*, 2013, no. 45, pp. 41–51. (In Russ.)
8. Freeman R.E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, Pitman, 1984.
9. Post J.E., Preston L.E., Sachs S. *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*. Stanford University Press, 2002, 376 p.
10. Blagov Yu.E. [Business and Society: A New Paradigm for Research]. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta = Russian Management Journal*, 2003, no. 2, pp. 151–159. (In Russ.)
11. Popov S.A., Fomina L.L. [From the theory of stakeholders to the implementation of the concept of common values]. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo = Russian Journal of Entrepreneurship*, 2013, no. 2, pp. 60–65. (In Russ.)
12. Porter M., Kramer M. *Kapitalizm dlya vsekh* [Creating shared value: How to reinvent capitalism – And unleash a wave of innovation and growth]. URL: <http://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/sotsialnaya-otvetstvennost/a10881/> (In Russ.)
13. Fisher A.G.B. *The Clash of Progress and Security*. London, 1935, 234 p.
14. Clark C. *The Conditions of Economic Progress*. 3rd ed. Macmillan Press, 1957, 720 p.
15. Makarov V.L. [The Knowledge Economy: Lessons for Russia]. *Vestnik Rossiiskoi akademii nauk = Herald of Russian Academy of Sciences*, 2003, vol. 73, no. 5, pp. 450–456. (In Russ.)
16. Shkaratan O.I., Inyasevskii S.A. *Klassifikatsiya otraslei ekonomiki kak instrument analiza tendentsii ee transformatsii* [Classification of economic sectors as a tool to analyze the trends in its transformation]. Moscow, SU HSE Publ., 2007, 20 p.
17. Tolstyakov R.R. [The conception of advancing marketing in the system of socioeconomic relations of professional education in economy of knowledge]. *Sotsial'no-ekonomicheskie yavleniya i protsessy = Socio-economic Phenomena and Processes*, 2009, no. 1, pp. 90–105. (In Russ.)
18. Mayer-Schonberger V., Cukier K. *Bol'shie dannye. Revolyutsiya, kotoraya izmenit to, kak my zhivem, rabotaem i myslim* [Big data. A Revolution That Will Transform How We Live, Work and Think]. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber Publ., 2014, 156 p.
19. Sonderegger P. Why big data is the capital driving the digital age. URL: <https://www.cmo.com.au/article/593641/why-big-data-capital-driving-digital-age/>

20. Dyatlov S.A. [Theoretical approaches to assessing network effects]. *Sovremennyye tekhnologii upravleniya*, 2017, no. 4. (In Russ.) URL: <http://sovman.ru/article/7601/>
21. Naidenova Yu.N., Oskolkova M.A. [Transformation of intellectual capital into company's value in the knowledge economy]. *Korporativnyye finansy*, 2011, no. 2, pp. 92–98. (In Russ.) URL: http://ecsocman.hse.ru/data/2011/09/08/1267444565/CFJ18_92_98_%D0%9D%D0%B0%D0%B9%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%9E%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0_.pdf
22. Lashinsky A. *Vnutri Apple: Kak rabotaet odna iz samykh uspekhnykh i zakrytykh kompanii mira* [Inside Apple: How America's Most Admired – And Secretive Company Really Works]. Moscow, KoLibri, Azbuka-Attikus Publ., 2012, 208 p.
23. Barney J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 1991, vol. 17, iss. 1, pp. 99–120.
24. Lyubushin N.P., Lylov A.I., Babicheva N.E. [Use of resource-oriented economical analysis in estimation of stable development of managing subjects]. *Vestnik Tambovskogo universiteta. Ser.: Gumanitarnye nauki = Tambov University Review. Series: Humanities*, 2015, no. 2, pp. 32–45. (In Russ.)

Conflict-of-interest notification

We, the authors of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.