

Костель М. В., Шишова Ю. Г.

ВАРТІСНО-ОРІЄТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЕКОЛОГООРІЄТОВАНОГО РОЗВИТКУ НА ОСНОВІ МЕТОДУ ВАРТІСНИХ РОЗРИВІВ

Мета статті полягає в удосконаленні підходів до вартісно-орієнтованого управління на підприємствах в умовах екологоорієнтованого розвитку на основі комплексного врахування нефінансових факторів впливу. Вартісно-орієнтований менеджмент визнається на сьогодні найбільш адекватним сучасним економічним реаліям підходом до управління підприємством. Однак технологія його використання потребує вдосконалення з огляду на появу нових вимог до реалізації господарської діяльності підприємства, зумовлених необхідністю забезпечення екологічно сталого розвитку. На основі проведеного аналізу практичного досвіду здійснення підприємствами діяльності в напрямі екологоорієнтованого розвитку визначено напрями отримання додаткових вигід, що дозволяють покращити фінансово-економічні показники та підвищити вартість підприємства. У статті запропоновано визначити поетапний процес отримання вигід суб'єктами господарювання у вигляді ланцюга формування додаткової вартості «ефекти – важелі – вартість». На основі зазначеного ланцюга обґрунтовано вдосконалення підходів управління вартістю в рамках VBM, що ґрунтується на технології управління розривами. В результаті проведеного аналізу сутності, природи та сфер прояву запропоновано визначення поняття вартісного розриву. У статті визначені механізми управління вартістю в умовах екологоорієнтованого розвитку на основі поступового зниження вартісного розриву. Подальшої розробки потребує теоретико-методичний інструментарій оцінювання та управління вартісними розривами, що сприятиме удосконаленню механізмів управління вартістю підприємства в умовах екологоорієнтованого розвитку.

Ключові слова: вартісно-орієнтоване управління, ланцюг «ефекти – важелі – вартість», вартісний розрив, екологоорієнтований розвиток, механізми управління вартістю

Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 9.

Костель Микола Васильович – кандидат економічних наук, старший викладач, Сумський державний університет (вул. Римського-Корсакова, 2, Суми, 40007, Україна)

Email: kostel_nv@mail.ru

Шишова Юлія Григорівна – молодший науковий співробітник, провідний фахівець, кафедра фінансів і кредиту, Сумський державний університет (вул. Римського-Корсакова, 2, Суми, 40007, Україна)

Email: shyshova_yulia@mail.ru

УДК 658.15:502.333

Костель Н. В., Шишова Ю. Г.

СТОИМОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ В УСЛОВИЯХ ЭКОЛОГО-ОРИЕНТИРОВАННОГО РАЗВИТИЯ НА ОСНОВНИИ МЕТОДА СТОИМОСТНЫХ РАЗРЫВОВ

Целью статьи является усовершенствование подходов к стоимостно-ориентированному управлению на предприятиях в условиях эколого-ориентированного развития на основании комплексного учета нефинансовых факторов влияния. Стоимостно-ориентированный менеджмент признается на сегодня наиболее адекватным современным экономическим реалиям подходом к управлению предприятием. Однако технология его использования требует усовершенствования, принимая во внимание появление новых требований к реализации хозяйственной деятельности предприятия, обусловленных необходимостью обеспечения экологически устойчивого развития. На основании проведенного анализа практического опыта осуществления предприятиями деятельности в направлении эколого-ориентированного развития определены направления получения дополнительных выгод, которые позволяют улучшить финансово-экономические показатели и повысить стоимость предприятия. В статье предложено определить поэтапный процесс получения выгод субъектами хозяйствования в виде цепи формирования дополнительной стоимости «эффекты – рычаги – стоимость». На основании указанной цепи обосновано усовершенствование подходов управления стоимостью в рамках VBM, которое основывается на технологии управления разрывами. В результате проведенного анализа сущности, природы и сфер проявления предложено определение понятия стоимостного разрыва. В статье определены механизмы управления стоимостью в условиях эколого-ориентированного развития на основании постепенного снижения стоимостного разрыва. Дальнейшей разработки требует теоретико-методический инструментальный оценивания и управления стоимостными разрывами, что способствует усовершенствованию механизмов управления стоимостью предприятия в условиях эколого-ориентированного развития.

Ключевые слова: стоимостно-ориентированное управление, цепь «эффекты – рычаги – стоимость», стоимостный разрыв, эколого-ориентированное развитие, механизмы управления стоимостью

Рис.: 1. Табл.: 1. Библ.: 9.

Костель Николай Васильевич – кандидат экономических наук, старший преподаватель, Сумской государственной университет (ул. Римского-Корсакова, 2, Сумы, 40007, Украина)

Email: kostel_nv@mail.ru

Шишова Юлия Григорьевна – младший научный сотрудник, ведущий специалист, кафедра финансов и кредита, Сумской государственной университет (ул. Римского-Корсакова, 2, Сумы, 40007, Украина)

Email: shyshova_yulia@mail.ru

Kostel M. V., Shyshova Y. G

COST ORIENTED ENTERPRISE MANAGEMENT UNDER CONDITIONS OF ECOLOGY ORIENTED DEVELOPMENT ON THE BASIS OF THE COST FRACTURE METHOD

The goal of the article is improvement of approaches to cost oriented management at enterprises under conditions of ecology oriented development on the basis of a complex accounting of non-financial factors of influence. The cost oriented management is considered to be an approach to enterprise management, which is the most adequate to the modern economic realities nowadays. However, the technology of its use requires improvement, taking into account appearance of new requirements to realisation of economic activity of an enterprise, caused by a necessity of ensuring ecologically sustainable development. Based of the analysis of practical experience of enterprises activity in the direction of ecology oriented development, the article identifies directions of obtaining additional benefits, which allow improvement of financial and economic indicators and increase the enterprise cost. The article offers to identify the stage-by-stage process of obtaining benefits by economic subjects in the form of the chain of formation of additional cost «effects-levers-cost». On the basis of the above chain the article justifies improvement of approaches of managing cost within the framework of the Value Based Management (VBM), which is based on the technology of fracture management. In the result of the analysis of the essence, nature and spheres of manifestation, the article offers definition of the cost fracture notion. The article identifies mechanisms of cost management under conditions of ecology oriented development on the basis of gradual reduction of the cost fracture. Theoretical and methodical instruments of assessment and management of cost fractures require further development, which would facilitate improvement of mechanisms of enterprise cost management under conditions of ecology oriented development.

Key words: cost oriented management, «effects-levers-cost» chain, cost fracture, ecology oriented development, cost management mechanisms

Pic.: 1. *Tabl.:* 1. *Bibl.:* 9.

Kostel Mykola V. – Candidate of Sciences (Economics), Senior Lecturer, Sumy State University (vul. Rymyskogo-Korsakova, 2, Sumy, 40007, Ukraine)
Email: kostel_nv@mail.ru

Shyshova Yuliya G. – Junior Researcher, Leading Specialist, Department of Finance and Credit, Sumy State University (vul. Rymyskogo-Korsakova, 2, Sumy, 40007, Ukraine)

Email: shyshova_yulia@mail.ru

Вступ. Тенденції розвитку світової економіки визначають машинобудівну галузь як провідну галузь в економіці кожної розвиненої країни. Так, частка машинобудування у промисловості таких провідних країн, як Німеччина, Японія, США, – складає 40 – 50 %, тоді як в Україні – лише 15 %, що є результатом динаміки зниження її величини з 31 % у 1990 році [1]. Обсяги реалізованої продукції та експорту вітчизняних підприємств також характеризуються негативною динамікою. Аналіз фінансових результатів свідчить про збитковість підприємств машинобудування більш ніж на 1 млн грн у розрізі загальної промисловості [2]. Серед основних причин такого фінансово-економічного стану машинобудівних підприємств можна виділити: недостатні обсяги капіталовкладень у науково-дослідницьку роботу; екстенсивні фактори зростання виробництва; застаріле матеріало- та енергоємне обладнання; неефективна система менеджменту. Крім того, ситуація ускладнюється наявністю неефективного фінансового ринку, що в результаті асиметрії інформації надає необ'єктивну оцінку вартості підприємств; несформованістю інститутів екологічної та соціальної відповідальності. В таких умовах необхідним є пошук такого напрямку фінансового менеджменту, що дозволить побудувати ефективну систему управління бізнесом та забезпечить зростання його ефективності.

Концепція вартісно-орієнтованого управління (VBM) визнається на сьогодні підходом до управління підприємством, що є найбільш адекватним сучасним економічним реаліям [3, 4]. Питанням вартісно-орієнтованого управління підприємством присвячено праці таких вітчизняних та іноземних учених, як Е. Блек, М. Браун, А. Дамодаран, С. Валдайцев, М. Волков, І. Івашковська, Т. Коупленд, О. Кузьмін, Дж. Муррін, А. Раппапорт, М. Скотт, О. Сохацька, Дж. Стюарт, Т. Теплова, У. Шарп.

Однак технологія вартісно-орієнтованого управління (управління вартістю підприємства) потребує подальшого дослідження та вдосконалення з огляду на появу нових вимог до реалізації господарської діяльності підприємства, зумовлених необхідністю забезпечення екологічно сталого розвитку, врахування яких дозволить підвищити рівень конкурентоспроможності та ефективності підприємства.

Метою роботи є вдосконалення підходів до вартісно-орієнтованого управління на підприємствах в умовах екологоорієнтованого розвитку на основі комплексного врахування нефінансових факторів впливу.

Як свідчить практичний досвід, здійснення діяльності підприємством у напрямі екологоорієнтованого розвитку сприяє отриманню ним кращих фінансово-економічних показників, що виявляється у зростанні його вартості. Так, показовими є результати глобального дослідження, проведеного міжнародною консалтинговою компанією McKinsey [5]. Проведений широкий аналіз діяльності економічних агентів свідчить, що дотримання принципів сталого розвитку при формуванні стратегічного плану є особливо актуальним, беручи до уваги довгостроковий характер прояву їх дії. До зміни вектору функціонування в напрямі екологічно сталого розвитку, на думку агентства McKinsey, більш підготовлені підприємства, для яких пріоритетним завданням є врахування сучасних трансформаційних процесів у фінансовому управлінні підприємства та стратегічна орієнтація на задоволення потреб споживачів зокрема та інтересів усіх стейкхолдерів у цілому.

За результатами проведеного дослідження акумулювання додаткової вартості підприємства або забезпечення подальшого її зростання в умовах екологоорієнтованої діяльності можливе в трьох напрямках:

- орієнтуванні на зростання;
- ризик-менеджменті підприємства;
- коригуванні ставки віддачі на капітал.

У рамках політики зростання можливі наступні шляхи формування додаткової вартості: періодичне коригування бізнес-портфелю, впровадження інновацій, вихід на нові ринки збуту.

Компанія здійснює періодичний аналіз бізнес-портфелю з метою своєчасного врахування переваг та недоліків, зумовлених тенденціями навколишнього економічного та природного середовища (зокрема кліматичними змінами). Так, управління відходами перетворюється у додаткову послугу для підприємств, що передбачає отримання додаткових доходів.

Компанії постійно слідкують за незадоволеними екологообумовленими потребами споживачів, намагаються їх урахувати у своїй діяльності. У результаті з'являються нові інноваційні продукти, що привертають увагу споживачів, збільшують їх обсяг та відповідно обсяги продажів підприємства.

Вихід на нові ринки можливий завдяки здійсненню гнучкої цінової політики (зниження цін на медичні препарати для малозабезпеченого населення або в країнах, що розвиваються).

Коригування віддачі на капітал передбачає активізацію зусиль підприємства в розрізі зниження операційних витрат через удосконалення менеджменту використання природних ресурсів (зниження енергоємності продукції, управління відходами); виробництві продукції або модернізації технологічного процесу, що задовольняє критеріям стійкого розвитку; вдосконалення ланцюга вартості (шляхом зниження витрат, мотивації кадрів та інше).

Ризик-менеджмент на підприємстві передбачає аналіз спектру ризиків, пов'язаних з операційною діяльністю (ризик збоїв у виробництві через кліматичні зміни, обмеженість ресурсів або невдоволення з боку суспільства), своєчасне їх виявлення та попередження появи.

В рамках дослідження компанією McKinsey був проведений аналіз потенційних можливостей збільшення вартості в розрізі галузей економіки, згруповані результати якого подано у табл. 1.

Так, з табл. 1 видно, що зокрема для підприємств машинобудівної галузі суттєві резерви збільшення вартості формуються при коригуванні бізнес-портфелю, здійсненні ефективного використання природних ресурсів та проведенні політики ефективного ризик-менеджменту.

Ми пропонуємо визначити поетапний процес отримання додаткових вигід підприємством у результаті здійснення ним екологоорієнтованої діяльності. Зазначені вигоди проявлятимуться у формі додаткових ефектів, зростанні показників фінансово-господарської, інвестиційної діяльності, підвищенні конкурентоспроможності і інвестиційної привабливості, що в цілому сприятиме формуванню додаткової вартості підприємства. Обґрунтування здійснення такого аналізу пояснюється необхідністю подальшого виявлення нами основних індикаторів та інструментів управління вартістю, що сприятимуть її зростанню під впливом нефінансових факторів. Проаналізований взаємозв'язок між діями економічного суб'єкта в напрямі екологоорієнтованого розвитку та їх впливом на фінансово-економічні показники підприємства нами представлений у вигляді ланцюга формування додаткової вартості (рис. 1).

Таблиця 1

Потенційні можливості зростання вартості від дотримання політики сталого розвитку підприємства [5]

№	Напрями отримання додаткової або збільшення фактичної вартості	Енергетика	Видобувна галузь та машинобудування	Високі технології, телекомунікаційні	Торгівельні підприємства
1	Політика розвитку підприємства	Високі	Середні	Високі	Середні
1.1	Формування бізнес-портфелю	Високі	Високі	Високі	Незначні
1.2	Впровадження інновацій і нової продукції	Високі	Середні	Високі	Середні
1.3	Доступ до нових ринків	Середні	Середні	Середні	Середні
2	Коригування віддачі на капітал (зниження витрат)	Середні	Середні	Середні	Високі
2.1	Виробництво та продаж якісної продукції	Середні	Незначні	Середні	Незначні
2.2	Удосконалення вартісного ланцюга	Середні	Середні	Середні	Високі
2.3	Ефективне використання ресурсів	Середні	Високі	Середні	Високі
3	Ризик менеджмент	Середні	Високі	Середні	Середні
3.1	Державне регулювання	Незначні	Незначні	Незначні	Незначні
3.2	Управління діловою репутацією	Високі	Високі	Високі	Високі
3.3	Операційний ризик-менеджмент	Високі	Високі	Середні	Незначні

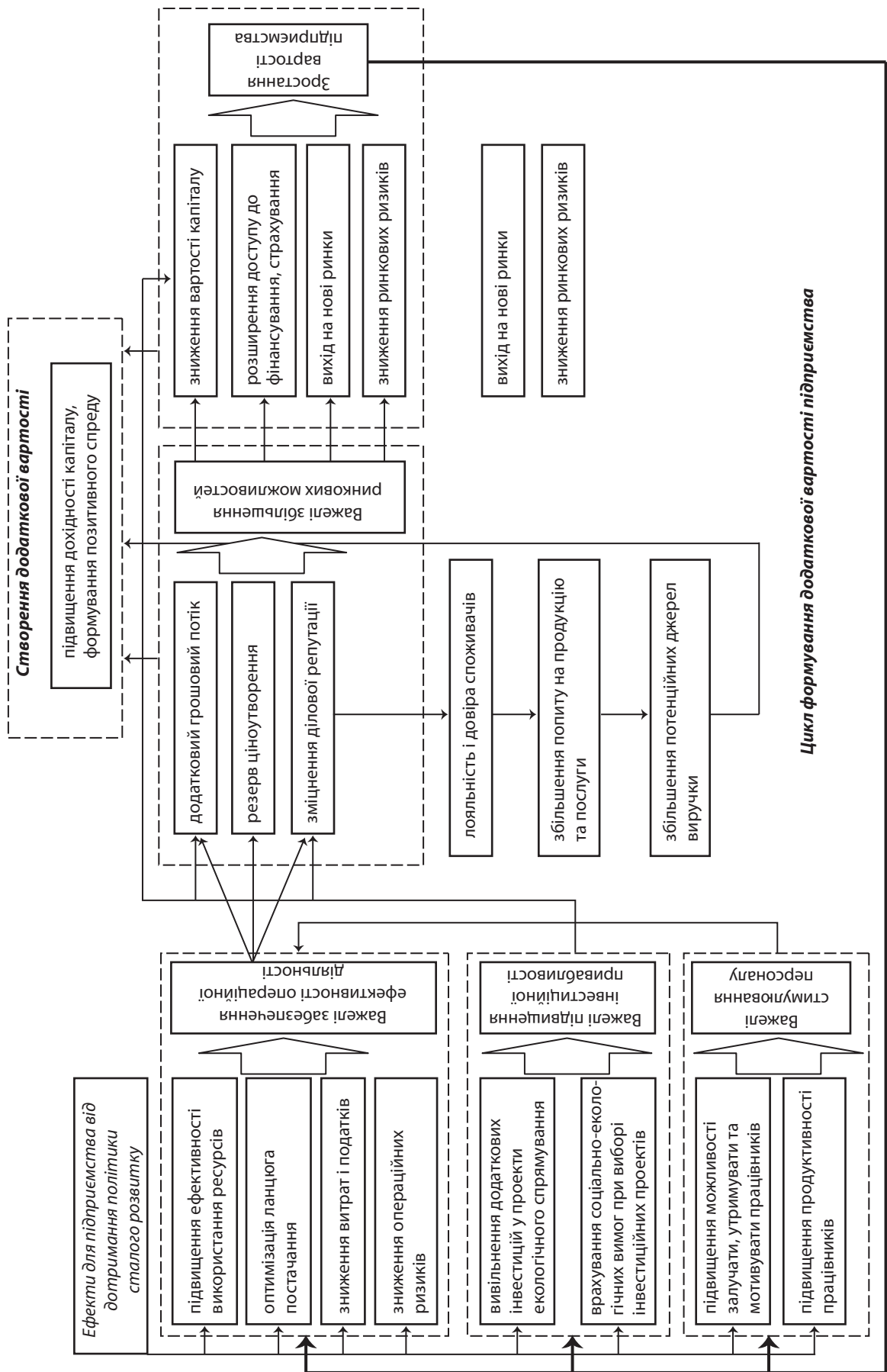


Рис. 1. Ланцюг формування вартості «Ефекти – важелі – вартість»

В основі побудови ланцюга лежить підхід до виявлення потенційних вигід, тобто резервів формування вартості, від здійснюваної ним екологоорієнтованої діяльності підприємства. Так, на сьогодні в технології вартісно-орієнтованого управління поряд із суто фінансовими показниками оцінки діяльності набули поширення змішані підходи, такі, як концепції виміру досягнень, що враховують нефінансові показники [6]. Однією з таких концепцій є стійке управління ефективністю діяльності, яка передбачає зміщення акценту з оцінки збитків від екологоорієнтованої діяльності до оцінювання вартісно формуючих вигід такої діяльності [7].

Ланцюг «ефекти – важелі – вартість» відображає зв'язок між ефектами для підприємства від дотримання ним політики екологоорієнтованого розвитку, що дозволить посилити дію важелів формування вартості та сприятиме її додатковому акумулюванню. Поступові трансформаційні зміни в діяльності підприємства, пов'язані з його переходом до екологоорієнтованої діяльності сприятимуть поступовому зростанню ефективності операційної, інвестиційної діяльності, підвищенню стимулювання персоналу. Підприємством можуть бути отримані додаткові фінансові ресурси, створюються можливості для зростання доходності капіталу. Розширення ринкових можливостей надасть можливість підприємству вийти на нові ринки збуту, відкриє доступ до інших джерел фінансування, сприятиме зниженню їх вартості. На цьому етапі на основі таких індикаторів вартості, як додатковий грошовий потік, рентабельність капіталу, його вартість, обсяг інвестицій та інші, здійснюється формування додаткової вартості підприємства. Формування додаткової вартості від екологоорієнтованої доцільно розглядати як циклічний процес, у якому відбувається її відтворення на основі обраної політики функціонування та розвитку.

Запропонований ланцюг «ефекти – важелі – вартість», який дозволяє дослідити взаємозв'язок між окремими ефектами реалізації екологобезпечної діяльності та індикаторами зростання (формування) вартості формує передумови до удосконалення підходів управління вартістю на основі VBM. Ключовим науково-методичним завданням такого удосконалення є розроблення підходів до оцінки ступеня зростання вартості в результаті формування стратегії підприємства відповідно до завдань екологоорієнтованого розвитку.

Ми пропонуємо такі методичні підходи базувати на визначенні вартісних розривів, що ґрунтуються на технології управління розривами (gap-management).

Для більш точного розуміння сутності вартісного розриву, проаналізуємо його використання в науковій літературі. Термін «розрив» походить з англійської мови від слова «gap» та означає інтервал, розходження, пропуск. Широкого поширення на сьогодні, особливо в зарубіжній літературі, набув гар-аналіз («геп – аналіз»), який являє собою метод стратегічного управління та планування. Геп-аналіз є комплексним аналітичним дослідженням, що вивчає невідповідності, розриви між поточним станом підприємства та бажаним. Цей аналіз дозволяє виділити проблемні зони,

що перешкоджають розвитку, та оцінити ступінь готовності підприємства до виконання переходу від поточного до бажаного стану [8]. В теорії виокремлюють наступні види розривів:

- між ринковою пропозицією компанії та існуючим на ринку рівнем попиту;
- між поточною діяльністю або бізнес-процесами та баченням ідеального, на думку керівництва, підприємства;
- між дійсними цілями та задачами підприємства в цілому та працівників зокрема, з однієї сторони, та теоретично обґрунтованими цілями, з іншої сторони;
- між поточними показниками роботи та найкращими показниками в галузі.

Зарубіжна практика трактує вартісний розрив як різницю між фактичною ринковою вартістю підприємства та вартістю, яку власник очікує отримати в результаті продажу підприємства з метою задоволення своїх потреб [9]. З урахуванням проведеного аналізу сутності, природи та сфер прояву під вартісним розривом пропонуємо мати на увазі різницю між фактичними індикаторами вартості підприємства та індикаторами, оціненими як найкращі індикатори вартості в галузі. В якості індикаторів вартості виступатимуть показники вартості залежно від обраного методу оцінки вартості.

Таким чином, управління вартістю на основі VBM з метою урахування екологоорієнтованого розвитку здійснюватиметься на основі методу вартісного розриву, що передбачає його ідентифікацію, оцінювання та управління.

Вартісно-орієнтований менеджмент є комплексною системою управління організацією, а отже вплив екологічного фактору необхідно враховувати в розрізі кожної складової системи управління.

Вважаємо, що в умовах вартісно-орієнтованого управління доцільним є вдосконалення не єдиного спільного для всіх суб'єктів господарювання механізму, що задає методи, інструменти оцінки вартості, а саме механізмів управління вартістю підприємства, що в умовах взаємодії підвищують ефективність управління вартістю та надають максимальний позитивний результат – забезпечення її стійкості в стратегічній перспективі.

Серед механізмів управління вартістю в умовах екологоорієнтованого розвитку нами виділені механізми, що сприятимуть вирішенню проблемних питань еколого-економічного характеру на основі поступового зниження вартісного розриву та дозволять здійснювати ефективне управління вартістю підприємств у стратегічній перспективі. До таких механізмів належать:

- механізм стратегічного управління;
- механізм оцінювання вартості;
- механізм планування вартості;
- механізм формування раціональної структури капіталу;
- механізм управління ефективністю функціонування бізнесу.

Механізм стратегічного управління є методологічним базисом для формування інших механізмів управління

вартістю, оскільки формує методи та інструменти управління вартістю в стратегічній перспективі та надає можливість урахувати покладені на них обмеження та вимоги екологоорієнтованого розвитку. Зазначений механізм надає загальний алгоритм управління вартістю на основі вартісного розриву.

Механізм оцінювання вартості включає методичний апарат оцінки вартості підприємства на основі бухгалтерських, грошових або ринкових баз оцінки, відповідний інструментарій управління величиною вартості. Ідентифікація вартісного розриву формує передумови до збалансування оцінки його величини з обраною моделлю оцінювання вартості з метою об'єктивного аналізу подальшого управління розривом та відповідно вартістю підприємства.

Механізм планування вартості в умовах управління підприємством, націленого на екологоорієнтований розвиток, включає аналіз фінансових та нефінансових факторів впливу на вартість підприємства; визначення можливих сценаріїв її поведінки у перспективі залежно від ефективності управління вартісним розривом; планування заходів підприємства щодо збільшення резервів вартості.

Механізм формування раціональної структури капіталу передбачає надання відповідного методичного забезпечення критеріїв та інструментів оцінки структури капіталу, що з поступовим переходом підприємства до екологоорієнтованого розвитку змінюватимуться у стратегічній перспективі. Структура капіталу як один із головних інструментів управління вартістю підприємства, зокрема його вартість, може слугувати індикатором оцінки вартісного розриву.

Механізм управління ефективністю функціонування бізнесу передбачає процес формування системи управління підприємством, що включає встановлення цільових індикаторів для всіх підрозділів, постійний контроль за наближенням фактичних показників до цільових, оцінку ефективності досягнення високих результатів. Одним із пріоритетних цільових показників виступає вартісний розрив та відповідно націленість на його мінімізацію.

Висновок. Сучасне функціонування вітчизняних машинобудівних підприємств в умовах екологоорієтова-

ного розвитку формує передумови до використання ефективного фінансового управління на підприємстві, яке на сьогодні здійснюється на основі широко визнаної концепції вартісно-орієнтованого управління (VBM). Екологоорієнтований вектор діяльності суб'єктів господарювання вносить відповідні корективи до методів управління вартістю на основі VBM.

Аналіз зарубіжної практики врахування впливу екологічного фактору на фінансово-економічні показники діяльності, зокрема на індикатори вартості, дозволяє стверджувати, що подальше формування теоретико-методичних підходів до урахування нефінансових факторів вартості при здійсненні управління доцільно на основі ланцюга «ефекти – важелі – вартість», що відображає зв'язок між ефектами для підприємства від дотримання ним екологічно сталого розвитку, важелями підвищення ефективності операційної діяльності, зростання інвестиційної привабливості, розширення ринкових можливостей та відповідно індикаторами акумулювання додаткової екологообумовленої вартості та її циклічному відтворенню у майбутньому.

Додаткові резерви зростання вартості у разі дотримання екологоорієнтованого вектору діяльності доцільно визначати та оцінювати на основі методу вартісних розривів, які запропоновано розглядати як різницю між фактичними індикаторами вартості підприємства та індикаторами, оціненими як найкращі індикатори вартості в галузі. Отже, управління вартістю на основі VBM в розрізі механізмів управління з урахуванням екологічного фактору здійснюватиметься на основі методу вартісного розриву, що передбачатиме його ідентифікацію, оцінювання та управління.

Подальша розробка теоретико-методичного інструментарію оцінювання та управління вартісними розривами може сприяти вдосконаленню механізмів управління вартістю підприємства в умовах екологоорієнтованого розвитку, що у підсумку дозволить забезпечити вирішення актуальних проблем функціонування вітчизняних машинобудівних підприємств, зростання фінансово-економічних результатів та підвищення конкурентних переваг.

ЛІТЕРАТУРА

1. Пахомова С. В. Аналіз стану машинобудівних підприємств України та можливості стратегії їх розвитку / С. В. Пахомова // Прометей. – 2009. – № 3(29). – С. 155–159.
2. Юдін М. А. Українське машинобудування: основні тенденції та пріоритетні напрями розвитку / М. А. Юдін // Бізнес Інформ. – 2012. – № 2. – С. 111–115.
3. Волков Д. Л. Показатели результатов деятельности: использование в управлении стоимостью компании // Российский журнал менеджмента. – Том 3. – 2005. – №2. – С. 3–42.
4. Ивашковская И. В. Управление стоимостью компании: вызов российскому менеджменту / И. В. Ивашковская // Российский журнал менеджмента. – 2004. – №4. – Т. 2. – С. 113 – 132.

REFERENCES

- “Dictionary of Business Terms”. <http://www.divestopedia.com/definition/1065/valuation-ga>.
- “Gap-analiz” [Gap-analysis]. <http://marketolog.biz/index.php?pid=125>.
- Ivashkovskaia, I. V. “Upravlenie stoimosti kompanii: vyzov rossiyskomu menedzhmentu” [Value-Based Management: A Challenge to the Russian management]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta* vol. 2, no. 4 (2004): 113-132.
- Khodorovskiy, M. Ya., and Aleksenko, E. V. “Podkhody k otsenke effektivnosti strategii organizatsii” [Approaches to evaluating the effectiveness of the organization's strategy]. *Vestnik UGEN-UPI*, no. 3 (2009): 4-21.

5. The business of sustainability: McKinsey Global Survey results, McKinsey Quarterly, 2011 available at: http://www.mckinseyquarterly.com/The_business_of_sustainability_McKinsey_Global_Survey_results_2867 (accessed 17 May 2012).
 6. Ходоровский М. Я. Подходы к оценке эффективности стратегии организации / М. Я. Ходоровский, Е. В. Алексенко // Вестник УГЕН-УПИ. – 2009. – №3. – С. 4–21.
 7. Калугина Т. В. Выработка принципов построения системы показателей эффективности промышленного предприятия на основе современных концепций стратегического управления / Т. В. Калугина, И. Б. Гусева // Труды Нижегородского государственного технического университета им. Р. Е. Алексеева. – 2010. – №3(82). – С. 26–265.
 8. Гар-анализ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://marketolog.biz/index.php?pid=125>
 9. Dictionary of Business Terms [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.divestopedia.com/definition/1065/valuation-gap>
- Kalugina, T. V., and Guseva, I. B. "Vyrobotka printsipov postroeniia sistemy pokazateley effektivnosti promyshlennogo predpriatiia na osnove sovremennykh kontseptsiy strategicheskogo upravleniia" [Developing principles of the system performance of industrial enterprise on the basis of modern concepts of strategic management]. Trudy NGTU im. R. E. Alekseeva, no. 3 (82) (2010): 26-265.
- Pakhomova, S. V. "Analiz stanu mashynobudivnykh pidpriemstv Ukrainy ta mozhyvosti stratehii ikh rozvytku" [Analysis of machine-building enterprises of Ukraine and possibilities of strategy of development]. Prometei, no. 3 (29) (2009): 155-159.
- "The business of sustainability" http://www.mckinseyquarterly.com/The_business_of_sustainability_McKinsey_Global_Survey_results_2867.
- Volkov, D. L. "Pokazateli rezultatov deiatelnosti: ispolzovanie v upravlenii stoimosti kompanii" [Performance indicators: use of cost management company]. Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta vol. 3, no. 2 (2005): 3-42.
- Yudin, M. A. "Ukrainske mashynobuduvannia: osnovni tendentsii ta priorytetni napriamy rozvytku" [Ukrainian Engineering: key trends and priorities of development]. Biznes Inform, no. 2 (2012): 111-115.
-