В. М. Хобта
д-р екон. наук
У. В. Лаврик
канд. екон. наук
І. С. Кладченко
м. Донецьк

ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСНОГО ПІДХОДУ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Постановка завдання. Сучасний етап розвитку національної економіки характеризується незадовільним станом та результатами діяльності суб'єктів господарювання. Важливою умовою підвищення ефективності функціонування підприємств є забезпечення збалансованості їх функціональних підсистем, пропорційного співвідношення складових елементів та процесів. В цьому контексті актуальними постають питання поглиблення теоретичних положень та удосконалення практичних інструментів з оцінювання збалансованості розвитку підприємств, що дозволить встановити основні проблеми за конкретними місцями їх виникнення, знайти оптимальні рішення для їх усунення і забезпечити прогресивний напрямок руху господарської системи в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми управління компаніями, що динамічно розвиваються, на основі збалансованої системи показників вирішувалися у наукових роботах Р. Каплана та Д. Нортона. Перспективам формування збалансованої технологічної політики присвячені наукові праці Федулової Л. І., Геєця В., Глазьєва С. Ю. Циклічний характер та кризисні явища розвитку соціально-економічних систем досліджувалися Шумпетером Й. А., Кондратьєвим М. Д., Туган-Барановським М. І. Поряд з цим, недостатньо висвітленими залишаються концептуальні питання оцінювання збалансованості розвитку підприємства як інструменту управління його економічною ефективністю в сучасних умовах господарювання.

Мета дослідження. Виходячи з вищевикладеного, метою роботи є формування методичного інструментарію з оцінювання рівня збалансованості розвитку підприємства на засадах забезпечення зростання економічної ефективності в довгостроковій перспективі.

Викладення основного матеріалу. Виходячи з того, що збалансований розвиток підприємства є складним процесом якісної й пропорційної інтеграції та взає-

модії життєзабезпечувальних функціональних систем підприємства, спрямований на зростання його ринкової вартості у довгостроковій перспективі, виникає необхідність у формуванні відповідних принципів оцінювання та інструментарію, в результаті застосування якого можна отримати адекватні та практично значущі характеристики досліджуваної економічної реальності.

Поставлене завдання вирішуватиметься з використанням основних положень теорії динамічного нормативу, яка базується на принципах динамічної співпідпорядкованості і порівнянності показників розвитку, коли не зіставні характеристики стають зіставними в динаміці [1]. За своїм змістом динамічні нормативи представляють собою наукове відображення наявних у господарській системі взаємозв'язків у вигляді моделі ефективного режиму роботи соціально-економічної системи в цілому та окремих її частин. Управляючи динамікою економічних показників, які входять до складу динамічного нормативу, можна не тільки визначити напрямок руху господарської системи, але й якість та збалансованість її розвитку.

Для спрощення процедури формування системи показників оцінювання збалансованості розвитку підприємства необхідно сформулювати критерії їх відбору:

— врахування законів розвитку й функціонування підприємства та встановлюваних стратегічних цільових орієнтирів,

— дотримання взаємозв'язку пропорцій структуроутворювальних показників та їх динаміки, коли збалансований розвиток досягатиметься за умов, якщо найбільш вирішальна частина цілого зростає прискореними темпами, ніж ціле, а іншим забезпечується розвиток уповільненими темпами,

— забезпечення можливості оперативного відстеження, економічності формування, простоти для аналізу і зіставлення оцінювальних показників в умовах обмеженості інформаційних, часових та фінансових ресурсів,

— забезпечення цілісності охоплення всіх сфер діяльності підприємства та всіх ієрархічних рівнів управління, врахування як фінансових, так і нефінансових індикаторів діяльності підприємства.

З метою визначення складу та упорядкування динаміки показників оцінювання збалансованості розвитку за цільовими групами в рамках теорії динамічного нормативу побудовано дерево цілей підприємства (рис. 1). Воно показує шляхи досягнення головної мети через систему тактичних цілей підприємства. Таким чином, сформульовані домінантні цілі є основою для визначення складу показників оцінювання збалансованості розвитку за цільовими групами і, тому подальша деталізація до рівня оперативних та поточних цілей недоцільна.

Використовуючи переваги концепції стратегічного управління підприємством на основі збалансованої системи показників [2] та враховуючи складність і комплексність вирішуваної проблеми, виділимо наступні взаємопов'язані функціональні підсистеми: виробничу, інвестиційно-інноваційну, комерційну, фінансову, соціальну та екологічну (табл. 1). Збалансованість розвитку окремої підсистеми описуватиметься певним набором та співвідношенням показників, який у подальшій роботі називатимемо цільовою групою. За результатами аналізу складу та ієрархії цілей підприємства сформовано систему показників оцінювання збалансованості розвитку підприємства, яка наведена нижче.

Запропонований перелік та обране впорядкування показників оцінювання збалансованості розвитку підприємства за кожною цільовою групою окремо сфор-

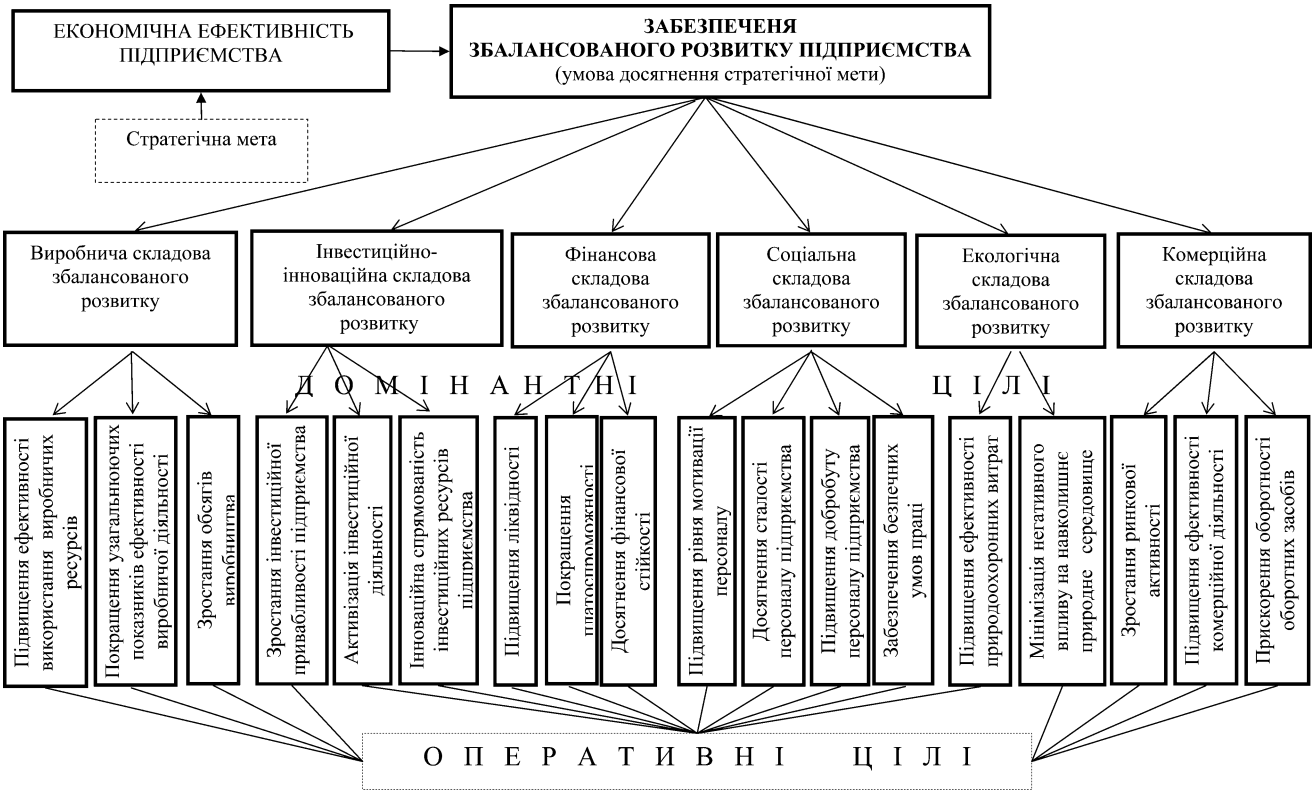

Рис. 1. Дерево цілей підприємства (авторська розробка)

Таблиця 1

Система показників оцінювання збалансованості розвитку підприємства (ЗРП) (авторська розробка)

Цільова група	Перелік показників	Позначення	Еталонна динаміка показників (І - темп зростання)
Комерційна складова ЗРП	тривалість обороту запасів	Тз	І (Тз) <І (Тдз) <І (Ткз) <І (Креал) <І (Рпр) <І (Рзб)
	тривалість обороту дебіторської заборгованості	Тдз	
	тривалість обороту кредиторської заборгованості	Ткз	
	коефіцієнт реалізації продукції	Креал	
	рентабельність продаж	Рпр	
	відношення прибутку від продажу до комерційних витрат	Рзб	
Виробнича складова ЗРП	фінансовий результат від операційної діяльності	ФРо	100 % <І (Ч) <І (СА) <І (ЧД) < <І (ФРо)
	чистий дохід від реалізації продукції	ЧД	
	величина сукупних активів	СА	
	чисельність персоналу підприємства	Ч	
Фінансова складова ЗРП	величина власного капіталу	ВК	І (ВК)> І (ОА)> І (СА)> І (НА)> І (ДПК)> І (ПК)> І (КПК)> 100 %,
	величина позикового капіталу	ПК	
	величина довгострокового позикового капіталу	ДПК	
	величина короткострокового позикового капіталу	КПК	
	величина необоротних активів	НА	
	величина оборотних активів	ОА	
Соціальна складова ЗРП	коефіцієнт невідповідності умов праці	Кн	І (Кн) <І (Кпл) <І (Кзп) <І (ПП)
	коефіцієнт плинності кадрів	Кп	
	співвідношення середньої заробітної плати робітників підприємства з середньогалузевою	Кзп	
	продуктивність праці	ПП	
Екологічна складова ЗРП	величина екологічних платежів та платежів за користування природними ресурсами на одиницю товарної продукції	Пекол	І (Пекол) <100 % <І (Впр) <<І (ФРзв)
	частка витрат на охорону навколишнього середовища у загальних витратах	Впр	
	фінансовий результат від звичайної діяльності підприємства до оподаткування	ФРзв	
Інвестиційно-інноваційна складова ЗРП	показник ринкової вартості підприємства	РВ	І (Впідпр)> І (ЧПкап)> І (Фінн. д.)І (ЧІ)> І (ВІ)> 100 %
	капіталізований чистий прибуток, спрямований на розвиток підприємства	ЧПкап	
	витрати на фінансування інноваційної діяльності	ВІД	
	величина чистих інвестицій	ЧІ	
	величина валових інвестицій	ВІ	

мовано на основі наукового обгрунтування. Так, з нормативного ряду збалансованості розвитку комерційної діяльності (табл.1) витікає, що обмеженням знизу є темп зростання тривалості обороту запасів, а зверху — рентабельність комерційної діяльності. Запропонована динаміка показників оборотності окремих складових активів і пасивів, підтверджується наступною логікою міркувань:

— чим менше тривалість операційного циклу, тим швидше кошти підприємства вивільняються з обороту. Тому середній термін оборотності запасів ($Т_{зап}$) і дебіторської заборгованості ($Т_{дз}$) повинен знижуватися в часі. При цьому, з точки зору формування більш ліквідної структури оборотних активів, прискорення оборотності запасів має відбуватися вищими темпами, ніж прискорення оборотності дебіторської заборгованості.

— як правило, середній термін оборотності кредиторської заборгованості ($Т_{кз}$) повинен знижуватися в часі, бо зворотна ситуація може сигналізувати кредиторам про зниження платоспроможності підприємства. Однак, підприємству вигідне перевищення в розумних межах терміну обороту кредиторської заборгованості над періодом інкасації дебіторської. Отже, прискорення оборотності кредиторської заборгованості має відбуватися повільнішими темпами, ніж прискорення оборотності дебіторської.

— коефіцієнт реалізації продукції ($К_{реал}$), характеризуючи ринкову активність підприємства, відображує співвідношення реалізованої та товарної продукції. Чим ближче значення коефіцієнта реалізації до одиниці, тим більш ритмічно діють збутова і виробнича підсистеми підприємства. Таким чином, еталонна динаміка показника реалізації продукції повинна становити 100 %.

— показник рентабельності продажів ($Р_{пр}$) характеризує найважливіший аспект діяльності компанії — реалізацію основної продукції. Рентабельність продажів є індикатором цінової політики компанії та її здатності контролювати витрати. Позитивною тенденцією зміни показника є збільшення його величини, тобто нижньою границею темпів зростання показника є 100 %.

— необхідною вимогою ефективності є повільніший темп зростання витрат у порівнянні з динамікою результатів будь-якої діяльності. Тому зростання комерційних витрат повинне бути повільнішим за темпи зростання показників реалізації продукції та прибутку від продажу. Зазначенні факти зумовлюють випереджальні темпи зростання показника рентабельності продаж ($Р_{пр}$)

у порівнянні зі співвідношенням прибутку від продажу до комерційних витрат ($Р_{зб}$).

Наступною цільовою групою є показники оцінювання збалансованого розвитку виробничої підсистеми (табл. 1). Виробнича діяльність підприємства являє собою складну, багатосторонню систему взаємозв'язків, що знаходиться в стані безперервної зміни і розвитку. Тому важливо правильно встановити пропорції та задати вірний вектор розвитку, який сприятиме підвищенню рівня використання виробничого потенціалу, як важливого аспекту розвитку підприємства.

Випереджаючі темпи зростання прибутку від операційної діяльності ($Ф_о$) у порівнянні з сумою чистого доходу (ЧД) свідчать про відносне зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції (товарів, робіт, послуг), що, в свою чергу, відображує підвищення економічної ефективності поточної діяльності підприємства. Перебільшення темпів зростання чистого доходу (ЧД) над темпами зростання сукупних активів (СА) підприємства свідчить про підвищення ефективності їх використання. Оскільки величина сукупних активів являє собою суму оборотних та необоротних активів підприємства, тому зазначена динаміка показників відображає підвищення показників фондовіддачі та коефіцієнту обігу оборотних активів.

Випередження темпів зростання чистого доходу та сукупних активів у порівнянні з темпами зростання чисельності персоналу (Ч) зумовлене вимогою зростання продуктивності праці та відображає специфіку сучасної економіки, коли різні автоматизовані системи управління, які є активами підприємства, поступово заміщують людську працю. Співвідношення 100 % <I (Ч) відображує інтереси держави та працівників із збереження штату працюючого персоналу [3].

Вимоги до співвідношень базових характеристик фінансової складової збалансованого розвитку підприємства (табл. 1) представлені дотриманням певних темпів зростання показників, які відповідають за забезпечення ліквідності та платоспроможності, фінансової стійкості, незалежності та мобільності авансованого капіталу підприємства. Доцільним вважається відбір показників для дослідження їх взаємопов'язаних темпів зростання таким чином, щоб певна їх сукупність формувала категоріальну та смислову цілісність, в якій суб'єкт аналізу особисто обирає вирішальну складову, яка визначатиме напрямок, характер, мету розвитку, забезпечуючи його системний та збалансований характер (рис. 2).

Випереджальні темпи зростання власного капіталу над позичковим (I (ВК)> I (ПК)) обґрунтовуються загальною вимогою забезпечення фінансової незалежності (автономії) та стійкої структури капіталу, коли частка позикового капіталу (коефіцієнт концентрації позикового капіталу) не повинна перевищувати 50 % для середнього за рівнем рентабельності, кредитоспроможності, обсягів виробництва та строків існування підприємства.

Більш швидкі темпи зростання власного капіталу у порівнянні з необоротними активами (I (ВК)> I (НА)) частково забезпечують умову фінансової стійкості підприємства, яка виражається в наявності власних оборотних коштів для формування запасів підприємства (ВК-НА> 0). Дотримання цієї вимоги свідчить про те,

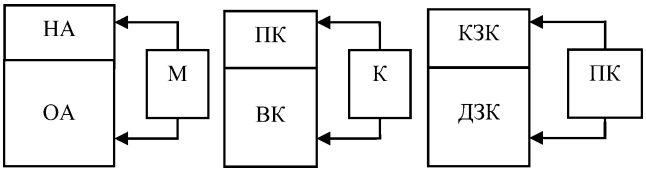

Рис. 2. Пропорційні співвідношення частин майна та капіталу

що необоротні активи повністю сформовані за рахунок власного капіталу, та у наявності залишок власних коштів для формування частини оборотних активів, а саме — запасів підприємства. Випереджальні темпи зростання власного капіталу над оборотними активами (I (ВК)> I (ОА)) також можуть бути пояснені тенденцією до забезпечення саме запасів як частини оборотних активів власними коштами.

Мобільність активів (коефіцієнт мобільності активів), платоспроможність балансу підприємства, яка забезпечується, передусім, зростанням більш ліквідної частки майна підприємства, а саме його оборотних активів, досягається виконанням наступної системи нерівностей (формула 1).

$$\begin{cases} I(ОА) > I(НА) \\ I(ОА) > I(М) \\ I(М) > I(НА) \end{cases} \quad (1)$$

Випереджальні темпи зростання оборотних активів над позичковим капіталом та його частинами ($I(ОА) > I(ДЗК) > I(ПК) > I(КЗК))$ пояснюються необхідністю стійких та надійних пропорцій балансу підприємства з позиції покриття його зобов'язань. Так, дотримання вимоги $I(ОА) > I(КЗК)$ забезпечує поточну ліквідність підприємства (коефіцієнт покриття поточних зобов'язань).

Наявність в аналізованому ланцюгу співвідношень позикового капіталу та забезпечення темпів його зростання обґрунтовано позитивним ефектом фінансового левериджу, який може бути отриманий при грамотному використанні залучених коштів. Ланцюг $I(ДПК) > I(ПК) > I (КПК)$ саме з такими співвідношеннями темпів зростання частин та цілого позикового капіталу забезпечуватиме, окрім вказаного вище ефекту фінансового левериджу, більш стійку та збалансовану структуру залучених коштів підприємства.

В контексті національної стратегії сталого розвитку, соціальна сфера визначається як головна його складова. Тому, вважається за необхідне доповнити аспекти збалансованості розвитку підприємства соціальними показниками (табл. 1). Вони створюють непрямий вплив на економічне зростання шляхом здійснення регулятивного контролю (охорони здоров'я, безпеки робочих місць), тиску з боку зацікавлених осіб (інвесторів, споживачів, держави, громадянського суспільства), необхідності дотримання власниками та топ-менеджерами етичних вимог та соціальної відповідальності перед власним персоналом [3]. Отже, оцінка рівня збалансованості розвитку соціальної сфери здійснюватиметься за напрямами задоволеності матеріальних потреб робітників, стабільності персоналу, безпечності умов праці, мотивації і стимулювання персоналу.

Важливим завданням підприємства є збільшення продуктивності праці. Разом з тим продуктивність праці зумовлена здатністю працівників фізично, фізіологічно та психофізіологічно виконувати поставлені задачі і нерозривно пов'язана з умовами праці. За рядом експертних оцінок загальна захворюваність працюючого населення, приблизно на 25–30 % пов'язана з несприятливими умовами праці на робочому місці. Для оцінки умов праці запропонований коефіцієнт їх невідповідності ($К_н$), який визначається відношенням втрат часу непрацездатності через хвороби та травматизм до фонду робочого часу. Вдосконалення умов праці знаходить відображення у зниженні рівня захворюваності і травматизму та зниженні зазначеного показника в динаміці.

Рівень плинності персоналу ($К_{пл}$) значно впливає на ефективність та результативність його роботи. Крім того велика плинність персоналу зазвичай погано впливає на психологічний клімат у колективі, що в свою чергу провокує подальші втрати персоналу, та відповідно і збільшення збитків підприємства. За оцінками витрати на заміну робітників складають 7–12 % їх річної заробітної плати, фахівців — 18–30 %, керівників — 20–100 %. Природно, що даний показник повинен знижуватися в часі, однак повільнішими темпами за попередній.

В сучасних економічних умовах заробітна плата виступає основним і універсальним мотивуючим чинником для переважної кількості робітників у різних сферах економічної діяльності. Це підтверджується даними державної статистики, згідно якої близько 64 % українців протягом 2013 року отримували заробітну плату нижче середнього її рівня, а 5,5 % громадян — нижче прожиткового мінімуму для працездатних осіб. Втрата стимулів до праці призводить до зниження виробітку працівників, до погіршення якості виготовленої продукції, а також до зниження обсягів виробництва, яке, в свою чергу, призводить до зниження прибутків. Отже, підвищення престижності праці в Україні об'єктивно вимагає зростання рівня її оплати. Поряд з тим, для отримання більш об'єктивної картини величини і динаміки заробітної плати необхідним є її порівняння зі середньогалузевим рівнем. Тому, в роботі пропонується оцінювати рівень задоволення матеріальних потреб персоналу підприємства як співвідношення середньої заробітної плати робітників підприємства з середньою у галузі ($К_{зп}$).

Ефективність мотивації персоналу обґрунтовується наявністю стійкого зв'язку між одержуваною матеріальною винагородою і продуктивністю праці. Так, при низькій оплаті праці не можна говорити про зростання продуктивності, так само як і при низькій продуктивності не можна вести мову про гідну оплату праці та її зростання. Має бути усвідомлення того, що в нормальних економічних умовах, граничні темпи зростання заробітної плати ($К_{зп}$) і доходів не повинні перевищувати темпи зростання продуктивності праці (ПП) як в економіці, так і в її галузях. Дотримання цього принципу забезпечує зниження собівартості продукції, підвищення прибутку та прискорення темпів оновлення та модернізації виробництва.

Слід відзначити, що вимоги сучасного розвитку України в цілому та окремих господарюючих суб'єктів висувають необхідність зростання значущості екологічної складової збалансованого розвитку підприємства (табл.1). Охорона навколишнього середовища і турбота про екологію стають невід'ємними складовими економічного зростання. Без цих витратних заходів економічне зростання супроводжується значними ризиками, реалізація яких несе серйозну загрозу не тільки безпосередньо економічному зростанню, але й, взагалі, існуванню підприємства.

Виходячи з цього, встановимо для витрат на охорону навколишнього природного середовища вимогу зростання їх у динаміці. В той же час, екологічні платежі та платежі за користування природними ресурсами, як результат впровадження ресурсозберігаючих та природоохоронних заходів, повинні знижуватись у часі ($П_{екол}$). Посилимо цю вимогу: екологічні платежі повинні знижуватись не в абсолютному значенні, а в розрахунку на одиницю товарної продукції. Зазначена вимога означає, що за умови зростання товарної продукції темпи зміни екологічних платежів повинні бути повільнішими, а у випадку зниження товарної продукції — випереджальними.

В той же час, в рамках аналізу динаміки витрат на охорону навколишнього природного середовища більш наочним вважається показник зростання їх частки у загальних витратах підприємства ($В_{пр}$). Враховуючи прагнення суб'єктів господарювання досягти вигоди, в запропонованій динаміці показників оцінювання збалансованості екологічного розвитку передбачено випереджальне зростання фінансового результату діяльності підприємства ($ФР_{зв}$) у відношенні до природоохоронних витрат.

Вагоме значення інвестиційної складової для забезпечення збалансованого розвитку економічних систем демонструється загально прийнятими, класичними моделями зростання У. Ростоу, Харрода-Домара, Самуельсона-Хікса, моделлю кейнсіанського хреста «заощадження-інвестиції», циклами розвитку Кондратьєва. Узагальненням дослідження сформованої у відповідності до них економічної реальності є висновок про те, що саме інвестиції в потрібному обсязі та з потрібним рівнем віддачі забезпечують необхідний ривок, а потім зростання на само підтримувальній основі. Так, за У. Ростоу, 15–20 % рівень заощаджень ВНП забезпечує випереджальні темпи зростання національної економіки.

Слід відзначити, що ефективність та результативність інвестиційної діяльності іманентно залежить від її спрямованості на розвиток та інновації на відміну від фінансування поточних потреб підприємства. Саме така закономірність зумовлює можливість подолання кризових явищ циклічного характеру функціонування економічних систем, надає можливість якісного стрибку на нову s-образну криву економічного розвитку.

На рівні підприємства як відокремленої соціально-економічної системи та одночасно частини більшої системи національного господарства визначені пропорції зберігаються та дістають більш локального характеру. Отже, даний порівняльний аналіз дозволяє встановити та обґрунтувати ланцюг закономірностей певних показників, дотримання якого забезпечуватиме збалансоване довгострокове зростання підприємства (табл. 1).

Випереджальні темпи зростання вартості підприємства ($I\,(В_{підпр})$) над всіма іншими складовими лан-

цюга $(I(ЧП_{кап}) > I(Ф_{інн.д.}) > I(ЧІ) > I(ВІ) > 100\%)$, зумовлені тим, що вартість підприємства виступає комплексним результативним показником ефективності функціонування та розвитку підприємства в цілому. Дотримання цього співвідношення свідчить про ефективне використання інвестицій, спрямованих в розвиток підприємства, та зростаючі темпи віддачі від їх використання.

Більш інтенсивні темпи зростання капіталізованого чистого прибутку, спрямованого на розвиток підприємства, ніж темпи збільшення чистих та валових інвестицій $(I(ЧП_{кап}) > I(ЧІ) > I(ВІ))$ свідчать про зростання питомої ваги чистого прибутку як, з одного боку, власного джерела фінансування розвитку, а з другого — як показника загальних позитивних результатів функціонування підприємства.

Випереджальні темпи зростання обсягів фінансування інноваційної діяльності над темпами зростання чистих та валових інвестицій $(I(Ф_{інн.д.}) > I(ЧІ) > I(ВІ))$ відображають спрямованість потоків капіталовкладень саме на прогресивний розвиток — з одного боку та позитивну віддачу від них — з другого.

Коли дотримується співвідношення $I(ЧІ) > I(ВІ) > 100\%$, вважається, що соціально-економічна система знаходиться на підйомі та здійснюється розширене відтворення основного та оборотного капіталу, задіяного в її функціонуванні.

Отже, слід відзначити, що обрані нормативні співвідношення показників, які у динаміці стають індикаторами збалансованого зростання підприємства в цілому, є чутливою до цільових орієнтирів, фактичного циклу розвитку підприємства, суб'єктів аналізу збалансованості та їх інтересів складною системою зв'язків. Тобто ці співвідношення є пластичною та гнучкою цілісністю, здатною до ефективної трансформації у потрібному напрямку.

В той же час, фактичний ряд може мати зовсім іншу послідовність. Кожний порядок розташування показників відображатиме певний стан збалансованості розвитку підприємства. Сутність оцінки полягає в порівняльному аналізі результатів діяльності по відношенню до еталонної динаміки показників збалансованості розвитку підприємства. Якщо динаміка показників діяльності показує напрямок наближення до еталонної, то розвиток підприємства можна охарактеризувати як збалансований. В іншому випадку, керівництву необхідно розробити корегувальні заходи, реалізація яких забезпечить підвищення рівня збалансованості розвитку підприємства. Застосування розробленого в роботі методичного інструментарію оцінювання збалансованості розвитку підприємства пропонується виконувати за наступною алгоритмічною послідовністю (рис. 3).

Висновки. Для забезпечення збалансованості розвитку підприємства запропонований методичний інструментарій оцінювання, результати проведення якого є інформаційною базою для прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства протягом тривалого періоду. В основі лежить система

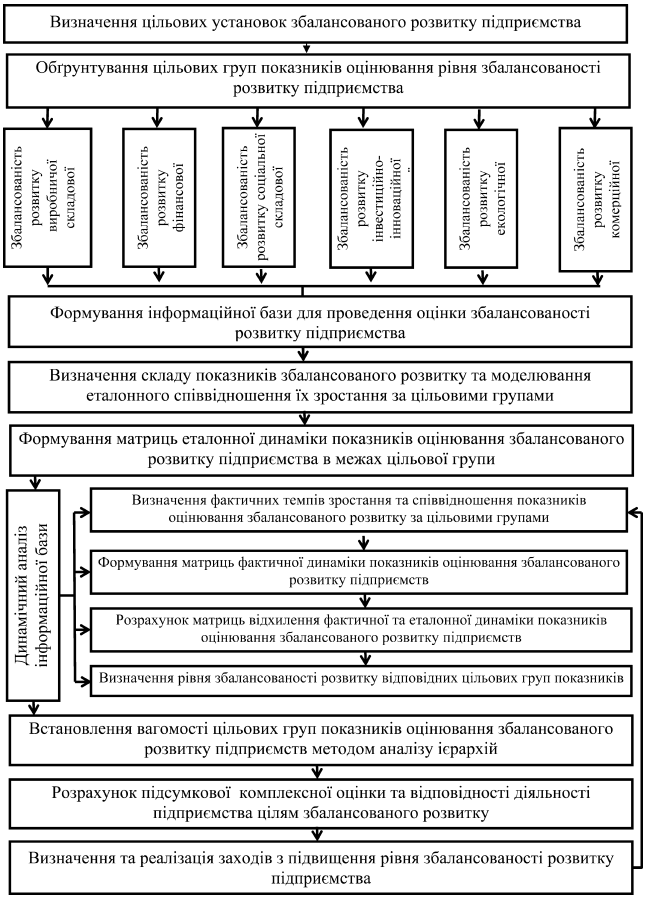

Рис. 3. Алгоритм оцінювання збалансованості розвитку підприємства (авторська розробка)

показників, що відображають значущі аспекти розвитку підприємства: фінансові, інвестиційні, комерційні, виробничі, соціальні, екологічні. Визначення збалансованості розвитку за окремими сферами діяльності дозволить виявити недостатність того чи іншого виду збалансованості при планування змін та створити основу для адекватного управлінського рішення. Перевагами запропонованого інструментарію оцінювання є простота у використанні, інформаційна доступність розрахункових даних, відносно невелика кількість показників, можливість проводити діагностику та виявляти резерви підвищення збалансованості розвитку підприємства. В той же час, подальшого дослідження потребують етапи ідентифікації результатів оцінювання і визначення коригувальних заходів щодо підвищення рівня збалансованості розвитку підприємства.

Список використаних джерел

1. Сыроежин И. М. Совершенствование системы показателей эффективности и качества / И. М. Сыроежин. — М. : Экономика, 1980. — 192 с.

2. Р. Каплан. Сбалансированная система показателей. От стратеги к действию. / Р. Каплан, Д. Нортон.— М. : Олимп-Бизнес, 2003. — 231 с.

3. Тонких А. С. Моделирование результативного управления корпоративными финансами : монография / А. С. Тонких. — Екатеринбург — Ижевск : ИЭ УрО РАН, 2006. — 236 с.