

СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ: ОГРАНИЧЕНИЯ И СПОСОБЫ ИХ УСТРАНЕНИЯ

А.Н. Приставка

аспирант кафедры инноваций и предпринимательства,
ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный университет экономики и управления» (Новосибирск)

В статье рассмотрены основные ограничения существующих систем оценки эффективности деятельности компании, предложены возможные способы устранения выявленных ограничений посредством включения в состав данных систем показателя экономической добавленной стоимости, а также смещения акцента при проведении оценки эффективности деятельности компании с общих функциональных блоков на ее основные бизнес-процессы на примере сбалансированной системы показателей Д. Нортон и Р. Каплана. Целесообразность такой оценки для успешного функционирования компании в современных условиях весьма значительна, ведь она способна помочь руководству не только достигнуть желаемых результатов, но и увидеть резервы повышения эффективности.

Ключевые слова: эффективность, системы оценки эффективности, экономическая добавленная стоимость, бизнес-процессы.

Современная бизнес-среда требует от компаний быстрой адаптации к меняющимся, зачастую в негативную сторону, условиям. Однако, даже обладая высоким ресурсным потенциалом, не всегда удается успешно справиться с данным процессом. Это отчасти связано с недостаточным вниманием, которое компании уделяют оценке эффективности своей деятельности [1].

Несмотря на то, что понятие «эффективность» относится к числу важнейших экономических категорий, используемых в процессе анализа деятельности компании, в настоящее время не существует единого подхода к ее трактовке [2]. Также не существует и единой методики оценки эффективности деятельности компании.

На практике одними из первых стали применяться традиционные (финансовые) методики оценки эффективности деятельности, которые были нацелены, в основном, на оценку финансовых составляющих бизнеса. Наибольшее распространение получили логико-дедуктивные методики, в основе которых лежит декомпозиция определенного показателя верхнего уровня на показатели более низкого уровня, неразрывно связанные с ключевым показателем [3]. Примером такой методики служит «Модель Дюпо-

на» (The DuPont Model)¹, которая позволила объединить прибыль, выручку, активы и собственный капитал в единую модель². Среди современных логико-дедуктивных методик можно выделить методики оценки стоимости компании, базирующиеся на концепции ценностно-ориентированного управления (Value-Based Management – VBM). На сегодняшний день ключевой методикой оценки стоимости компании является модель экономической добавленной стоимости (Economic Value Added Model – EVA). Данная модель была разработана и запатентована в 1985 г. Д. Стерном и Б. Стюартом, она позволила по итогам отчетного периода оценивать вклад менеджеров в прирост стоимости компании [4].

Следует отметить, что традиционные (финансовые) методики оценки эффективности деятельности, по мнению многих авторов [5–9], уделяют слишком пристальное внимание оценке исключительно финансовых показателей. Это не позволяет раскрыть полноценную картину состояния компании, что в результате препятствует составлению каких-либо прогнозов ее дальнейшего развития. Характерной тенденцией в этой связи выступает все более широкое использование нефинансовых показателей в дополнение к финансовым.

¹ «Модель разработана в 1919 г. компанией DuPont на основе концепции взаимосвязанных показателей Альфреда Маршалла, описанной им в книге «Элементы отраслевой экономики» в 1892 г. Инициатором ее создания считается электротехник Фрэнк Дональдсон Браун, который пришел в компанию DuPont на должность продавца, а впоследствии помог своей компании приобрести 23 % акций General Motors (GM) и привести в порядок финансы этого автогиганта. Вклад Брауна в успех GM привел к тому, что модель Дюпона стала доминирующей в финансовом анализе компаний США до 1970-х гг. С ее помощью впервые удалось связать в одну структуру показатель ROA, характеризующий отдачу, получаемую от вложенных в деятельность организации средств, и два факторных показателя – рентабельность продаж и ресурсоотдачу». Источник: © Блог «Новая эпоха управления». URL: <https://blog.bitobe.ru/article/model-dyupona/> (дата обращения: 23.09.2021).

² The father of ROI: Donaldson Brown // Hagley museum and library: website. URL: <https://www.hagley.org/librarynews/father-roi-donaldson-brown>, 14.08.2021.

Так, с конца 1980-х годов в экономике начинают появляться новые подходы к оценке эффективности деятельности компании, учитывающие интересы всех заинтересованных лиц. Таким образом, методики, основанные на оценке эффективности использования ресурсов, позволяющие определить, как достичь запланированных результатов с использованием минимального количества средств, отходят на второй план по сравнению с методиками, дающими понимание того, что нужно делать для достижения соответствующих результатов, оценивая при этом степень реализации запланированной деятельности и достижения поставленных целей компании. Таким образом, на первое место выходят методики оценки эффективности деятельности, ориентированные на стратегическую линию компании. В дальнейшем данные методики объединяются в зарубежной литературе под общим названием – performance measurement systems (системы оценки эффективности).

Ранее автором было рассмотрено пять систем оценки эффективности деятельности компании: The Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique (SMART), The Balanced Scorecard System (BSC), The Integrated Dynamic Performance Measurement System (IDPMS), The Performance Prism System (PPS), The Dynamic Multi-Dimensional Performance Model (DMP), проведен их сравнительный анализ согласно выделенным критериям [10]. Следует отметить, что данный перечень систем не является исчерпывающим. Отобранные системы оценки эффективности являются наиболее известными и распространенными в использовании в настоящее время.

В результате проведения анализа были определены сильные стороны данных систем, а также те аспекты, которые, по мнению автора, необходимо развивать в дальнейшем. Так, все рассмотренные системы оценки эффективности сочетают финансовые (выручка, прибыль и др.) и нефинансовые (индекс удовлетворенности клиентов, качество сервиса и др.) показатели, отражают разносторонние аспекты деятельности компании (клиенты, внутренние процессы, финансы и др.), учитывают потребности и ожидания заинтересованных сторон (все системы являются клиентоориентированными), связывают стратегические и оперативные цели деятельности компании. Однако, ни одна из них не содержит конечного количественного ориентира, что, по мнению автора, усложняет оценку успешности реализации стратегии и эффективности функционирования компании, ведь весьма сложно соответствовать интересам ключевых стейкхолдеров, основываясь исключительно на видении и стратегии. Также данные системы обладают невысокой практической значимостью. Об этом свидетельствует тот факт, что только одна из пяти систем (DPM) имеет в своем составе конкретные показатели эффективности, и только две системы (BSC и IDPMS) описывают механизмы

определения и передачи поставленных целей внутри компании.

Далее более подробно рассмотрим основные ограничения существующих систем оценки эффективности деятельности компании, а также возможные способы их устранения на примере BSC.

Как уже было сказано ранее, современная конкурентная среда требует от компаний использования актуальных методик оценки эффективности их деятельности, которые бы позволили руководству своевременно получать объективную информацию о бизнесе и, как следствие, принимать адекватные управленческие решения.

В результате проведения анализа работ как ученых, так и практикующих специалистов консалтинговых компаний на тему оценки эффективности деятельности, автором были выделены основные ограничения существующих систем оценки эффективности:

- 1) отсутствие связей между разнородными показателями и общей оценкой эффективности деятельности компании;
- 2) проблема соединения существующих показателей с системой KPI;
- 3) ключевой акцент делается на нефинансовые показатели;
- 4) все показатели сводятся в достаточно общие функциональные блоки;
- 5) невысокая практическая значимость существующих систем оценки эффективности;
- 6) сложность в удовлетворении интересов ключевых стейкхолдеров.

Рассмотрим более подробно каждое из указанных ограничений.

Что касается первого ограничения, то максимизация прибыли на сегодняшний день не является синонимом эффективной работы компании [11]. Эффективность деятельности в настоящее время необходимо оценивать по разным направлениям с использованием весьма разнородных показателей: финансовых и нефинансовых, качественных и количественных, запаздывающих и опережающих и т.д. Однако существующие методики, на взгляд автора, не дают рекомендаций, как привести данные показатели к общей оценке эффективности деятельности компании. Также не говорится, что должно выступать в качестве этой общей оценки, в качестве целевого ориентира. Как уже было сказано, весьма сложно соответствовать интересам ключевых стейкхолдеров, основываясь исключительно на видении и стратегии. Следовательно, возникает вопрос о том, какие показатели должны лечь в основу выбранной стратегии? Также можно говорить и о том, что такая неоднородность показателей свидетельствует и об их слабой взаимосвязи. Безусловно, полностью устранить неоднородность показателей невозможно, но можно постараться свести ее к минимуму.

Второе ограничение отчасти вытекает из первого. Если мы говорим о том, что эффективность деятельности в настоящее время необходимо оценивать по разным направлениям с использованием весьма разнородных показателей, то, когда речь заходит о мотивации и поощрении персонала, возникает потребность перевода данной оценки эффективности из разных измерений в одно, а это, по мнению автора, сделать весьма затруднительно. Расчет мотивационных выплат по одному показателю в настоящее время не может в полной мере охватить все аспекты деятельности, а расчет выплат по нескольким показателям вызывает проблему их совмещения в общую оценку эффективности. Следовательно, возникает вопрос: как сформировать такую систему поощрения, которая бы мотивировала отдельных сотрудников и подразделения в целом на достижение именно тех результатов, которые необходимы компании?

Говоря о третьем ограничении и о роли нефинансовых показателей в рамках существующих систем оценки эффективности деятельности, следует привести цитату М.В. Мейера, в которой говорится о том, каким критериям в идеале должны соответствовать данные показатели: «Нефинансовые показатели должны предсказывать будущие финансовые результаты, иначе говоря, нефинансовые показатели должны служить определяющими показателями эффективности, а финансовые – лаговыми показателями, то есть они должны суммировать результаты по мере их поступления. Непфинансовые показатели, не проявившие себя как определяющие, могут быть отвергнуты, если только они не являются для компании обязательными контрольными показателями с точки зрения регулирования, этики и контроля безопасности» [12, с. 22]. То есть, иначе говоря, нефинансовые показатели должны выступать в роли прогнозных и определяющих, а финансовые – констатировать уже свершившийся факт. Но на практике возникает ряд проблем. Во-первых, редко, когда нефинансовые показатели являются всеобъемлющими для компании, гораздо легче найти универсальные финансовые показатели. Во-вторых, некоторые нефинансовые показатели могут оказывать негативное влияние на финансовую эффективность (М.В. Мейер в своей работе приводит в качестве примера показатели потребительских и кадровых запросов [12, с. 23]). В-третьих, нефинансовые показатели эффективности в условиях постоянно меняющейся бизнес-среды довольно быстро теряют способность быть определяющими, то есть сигнализировать о достаточной или недостаточной эффективности. Это, в свою очередь, вынуждает руководство компании постоянно осуществлять подбор новых нефинансовых показателей. В-четвертых, ряд авторов, в частности, К.Д. Иттнер и Д.Ф. Ларкер, придерживаются точки зрения, что большинство нефинансовых показателей эффективности становятся неубедитель-

ными заменителями финансовых из-за проблемы их оценки: некоторые показатели не могут в принципе быть измерены, что приводит к использованию собственной оценочной шкалы, не всегда достаточно обоснованной [13; 14].

Четвертое ограничение вызвано тем, что чем больше у компании бизнес-процессов, клиентов и чем шире ассортимент выпускаемой продукции, тем больше важной информации скрывают агрегированные показатели оценки эффективности на уровне всей компании, ее бизнес-единиц или функциональных подразделений. Положительные результаты складываются с отрицательными, а результат оценивается в целом, что приводит руководство к трудностям в принятии управленческих решений (например, куда лучше инвестировать или, где необходимо сокращать расходы). Большинство существующих систем оценки эффективности сводят все показатели в небольшое число достаточно общих функциональных блоков (например, в BSC все показатели сбалансированы по четырем перспективам: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие). Данное ограничение не позволяет, по мнению автора данной статьи, оценить эффективность деятельности компании на всех уровнях: от компании в целом до ее основных бизнес-процессов, клиентов, отдельных видов продукции.

Пятое и шестое ограничения являются скорее следствиями вышеперечисленных. Наличие весьма разнородных финансовых и нефинансовых показателей, которые трудно связать с системой KPI, на взгляд автора, свидетельствует о невысокой практической значимости существующих систем, а проблема приведения всех показателей к общей оценке эффективности деятельности компании и их агрегирование в достаточно общие функциональные блоки говорит о сложностях в удовлетворении интересов ключевых стейкхолдеров.

По мнению автора, устранить описанные ограничения возможно путем:

1) включения в состав системы оценки эффективности базового финансового показателя, который ляжет в основу выбранной стратегии компании, послужит каркасом для построения системы показателей эффективности, позволив тем самым уменьшить их неоднородность и повысить взаимосвязь, а также предоставит возможность связать показатели эффективности с системой KPI, оценить вклад каждого процесса, продукта, клиента в общую оценку эффективности деятельности компании, и, как следствие, поможет удовлетворить интересы ключевых стейкхолдеров, сделать систему более практически применимой;

2) смещения акцента при проведении оценки эффективности деятельности компании с общих функциональных блоков на ее основные бизнес-процессы, продукты и клиентов, что позволит оценить эффективность деятельности на каждом ее уровне.

Ограничения систем оценки эффективности и возможные способы их устранения представлены в таблице 1.

Теперь рассмотрим возможность устранения выявленных ограничений с использованием предложенных способов на примере одной из наиболее известных систем оценки эффективности – сбалансированной системы показателей (BSC) Д. Нортон и Р. Каплана, применительно к деятельности производственно-торговой компании.

BSC, позволившая связать стратегию компании с ее основными элементами, дала руководству возможность получить ответы на четыре ключевых вопроса в рамках четырех перспектив.

1. Перспектива «финансы»: каких финансовых показателей необходимо достичь, чтобы удовлетворить требования акционеров?

2. Перспектива «клиенты»: каким образом необходимо работать с клиентами, чтобы достичь необходимых финансовых результатов?

3. Перспектива «внутренние процессы»: как оптимизировать процессы внутри компании, чтобы обеспечить оптимальную работу с клиентами?

4. Перспектива «обучение и развитие»: какие знания и технологии необходимы, чтобы обеспечить эффективность внутренних процессов в компании?

Сопоставим перспективы «клиенты» и «внутренние процессы» с основными функциональными блоками, как правило, действующими в рамках производственно-торговой компании. Что касается «клиентов», то это два блока – продажи и маркетинг, «внутренним процессам» соответствуют три блока – производство, снабжение и логистика (складская и транспортная).

Также следует отметить, что в рамках перспектив «клиенты» и «внутренние процессы» сосредоточены основные бизнес-процессы в компании. Под бизнес-процессами будем понимать последовательность определенных действий, отвечающая двум условиям: во-первых, процесс в конечном итоге

направлен на производство продукта, обладающего ценностью для покупателя; во-вторых, процесс происходит с участием людей (в противном случае это технологический процесс). Что касается классификации бизнес-процессов на основные и обеспечивающие, то основные бизнес-процессы в компании непосредственно связаны с производством и реализацией продукции, именно здесь создается большая часть добавленной стоимости (например, речь идет о закупке сырья и материалов, производстве и продаже продукции и т.д.), а обеспечивающие процессы предназначены для обеспечения эффективной работы основных бизнес-процессов (например, обучение персонала, юридическое обеспечение и т.д.).

Как уже было сказано ранее, BSC обладает одним существенным ограничением: в рамках данной системы фактически отсутствует конечный ориентир, то есть базовый показатель, по которому измеряется успешность реализации стратегии и эффективность функционирования компании. Рассмотрим возможность устранения данного ограничения благодаря включению EVA в состав BSC.

Показатель EVA был разработан и запатентован в 1985 г. Д. Стерном и Б. Стюартом. В начале 1990-х годов данный показатель стал использоваться многими корпорациями США и некоторых других стран (например, AT&T, Quaker Oats, Briggs & Stratton, Coca-Cola) [15].

В своей работе Ю. Бригхэм и М. Эрхардт дают следующее определение EVA: «Экономическая добавленная стоимость – это оценка действительной экономической выгоды бизнеса за год, и она значительно отличается от учетной прибыли. Экономическая добавленная стоимость представляет собой остаточную прибыль, остающуюся после затрат по обслуживанию всего капитала, включая собственный, в то время как учетная прибыль определяется без учета затрат на собственный капитал» [16, с. 88].

Таблица 1

Ограничения систем оценки эффективности деятельности и способы их устранения

№ п/п	Ограничение	Способ устранения	
		Базовый финансовый показатель	Акцент на бизнес-процессах, продуктах, клиентах
1	Отсутствие связей между разнородными показателями и общей оценкой эффективности деятельности компании	+	
2	Проблема соединения показателей с системой KPI	+	
3	Ключевой акцент делается на нефинансовые показатели	+	
4	Сведение показателей в общие функциональные блоки		+
5	Невысокая практическая значимость	+	+
6	Сложность удовлетворения интересов ключевых стейкхолдеров	+	+

Источник: авторская разработка.

По сути, EVA – это мера того, в какой степени компания добавляет ценность инвестициям акционеров. Следовательно, если менеджеры озабочены величиной EVA, это будет означать, что они действуют таким образом, чтобы максимально увеличить благосостояние акционеров. Данное утверждение как раз и является ответом на ключевой вопрос перспективы «финансы» в BSC.

Как уже было отмечено, EVA можно отнести к логико-дедуктивной методике, то есть декомпозировать EVA на показатели более низкого уровня, неразрывно связанные с ключевым показателем. Преимуществом данной декомпозиции является возможность соотнесения данных показателей с определенными функциональными блоками и, таким образом, получить некоторый критерий для дифференцированного вознаграждения за выполненную работу в компании: сначала менеджеры возмещают собственникам минимальный уровень дохода на вложенный ими капитал, а затем оставшуюся сверхприбыль они готовы разделить с ними в определенном соотношении. Ведь для того, чтобы оценить эффективность работы менеджеров, целесообразно сравнивать их возможность создавать прибыль от обычной деятельности (величину EBIT), а также управлять операционными активами, находящимися в их распоряжении. Именно эти показатели и являются основными составными элементами EVA.

В таблице 2 представлена взаимосвязь показателей, входящих в состав EVA, с выделенными функциональными блоками в рамках перспектив «клиенты» и «внутренние процессы».

Наличие данных взаимосвязей свидетельствует о том, что EVA позволяет определить вклад каждого функционального блока в достижение поставленной цели, а также вклад основных бизнес-процессов, клиентов и продуктов. Таким образом, EVA дает возможность уйти от агрегирования и оценить эф-

фективность работы компании на всех ее уровнях. Рассмотрим пример, наглядно демонстрирующий данное утверждение.

Предположим, что компания производит один продукт, который поставляет единственному клиенту. Руководство компании принимает решение о расширении рынка сбыта: поставке данного продукта в новый регион (владельцем данного бизнес-процесса выступает коммерческая служба). Однако данное решение приводит к удорожанию себестоимости продукта в связи с модернизацией его упаковки (данный процесс в компании курирует служба маркетинга). Также в связи с расширением рынка сбыта возникают дополнительные транспортные расходы, связанные с доставкой продукции клиенту (курирует служба логистики), дополнительные коммерческие расходы в связи с расширением штата (коммерческая служба), дополнительные маркетинговые расходы, связанные с продвижением данного продукта в новом регионе (служба маркетинга). Если говорить об операционном капитале компании, то он тоже изменится в части запасов готовой продукции, дебиторской задолженности, денежных средств. Все это приведет к изменению показателя EVA как в части EBIT, так и в части затрат на обслуживание операционного капитала. Таким образом, можно детально проследить влияние данного бизнес-процесса, а также и каждого функционального блока на показатели, входящие в состав EVA.

Следует отметить важность наличия ответственного лица у бизнес-процесса. Ведь управляемость процесса будет значительно ниже, если у него не будет владельца. Владелец процесса – то самое звено, которое отличает процессное управление от функционального. Функциональные задачи отдельно взятого блока часто противоречат задачам другого блока или компании в целом, поэтому так важно при оценке эффективности деятельности делать акцент именно на ее основных бизнес-процессах.

Таблица 2

Взаимосвязь функциональных блоков и показателей EVA

Функциональные блоки	EBIT				Операционный капитал			
	Объем продаж	Цена реализации	Средние переменные расходы	Постоянные расходы	Запасы	Дебиторская задолженность	Денежные средства	Чистая стоимость основных средств
Продажи	+	+		+	+	+	+	
Маркетинг	+	+	+	+	+		+	+
Производство	+		+	+	+			+
Снабжение			+	+	+			+
Логистика (складская и транспортная)	+			+	+			+

Источник: авторская разработка.

Однако, несмотря на все указанные выше преимущества, EVA, без сомнения, представляет собой показатель, тесно связанный с бухгалтерским учетом. Во-первых, это приводит к тому, что у данного показателя появляются недостатки, присущие классическим показателям рентабельности. По этой причине рекомендуется для корректного расчета EVA переводить данные бухгалтерского учета в экономические показатели (авторы модели определили список поправок данных бухгалтерского учета, который насчитывает до 164 статей). Во-вторых, показатель EVA не может использоваться как единственная основа для принятия стратегических решений и не должен рассматриваться как альтернатива хорошей практики управления, так как его отдельное использование не позволяет получать полноценную картину сложившейся ситуации и принимать взвешенные управленческие решения с учетом различных внешних и внутренних факторов. EVA может помочь руководству компании создать такую систему стимулирования и контроля, которая бы увеличила вероятность того, что все менеджеры будут управлять компанией в соответствии с необходимостью создания стоимости для акционеров [17]. По мнению автора настоящей статьи, по этой причине представляется целесообразным интегрировать показатель EVA в состав системы оценки эффективности и использовать его в качестве ключевого индикатора эффективности.

Подводя итог, можно говорить о том, что существующие системы оценки эффективности, появившиеся в конце 1980-х годов, безусловно, стали прорывом для своего времени. Они помогли руководству компании понять, что эффективность деятельности – это не только конечный результат. Однако данные системы скорее можно отнести к «рамочным системам стратегического управления» [12, с. 36]. Включение в состав существующих систем показателя EVA, а также смещение акцента при проведении оценки эффективности деятельности компании на ее основные бизнес-процессы, отдельные продукты, клиентов, по мнению автора, позволят уйти от агрегирования, превратить набор полезных, но несколько разобщенных показателей в систему с четко выраженным целевым ориентиром, а также помогут разработать такую систему поощрения, которая способна мотивировать отдельных работников и подразделения в целом на достижение именно тех результатов, которые необходимы компании и ее акционерам.

Литература

1. Фадейкина Н.В., Брюханова Н.В. Методология формирования и использования ключевых показателей

в менеджменте организаций // Сибирская финансовая школа. 2012. № 2. С. 80–83.

2. Коган А.Б., Приставка А.Н. Анализ развития подходов к определению эффективности деятельности компании // Экономический анализ: теория и практика. 2020. № 6. С. 1173–1188.

3. Иванов А.А., Шевченко С.Ю. Многокритериальная оценка концепций измерения результативности в управлении предприятием // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». 2014. № 3. С. 66–75.

4. Stewart G.B. EVA™: Fact and Fantasy // Journal of Applied Corporate Finance. 1994. № 7. PP. 71–84.

5. Cross K.F., Lynch R.L. The “SMART” Way to Define and Sustain Success // National Productivity Review. 1988/89. Vol. 8, № 1. PP. 23–33.

6. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance // Harvard Business Review. 1992. Vol. 70, № 1, PP. 71–79.

7. Ghalayini A., Noble J., Crowe T. An Integrated Dynamic Performance Measurement System for Improving Manufacturing Competitiveness // International Journal of Production Economics, 1997. Vol. 48, № 3. PP. 207–225.

8. Neely A., Adams C., Crowe P. The Performance Prism in Practice. Measuring Business Excellence. 2001. Vol. 5, № 2. PP. 6–12.

9. Maltz A., Shenhar A., Reilly R. Beyond the Balanced Scorecard: Refining the Search for Organizational Success Measures. Long Range Planning. 2003. Vol. 36, № 2. PP. 187–204.

10. Коган А.Б., Приставка А.Н. Системы измерения эффективности деятельности компании: история и перспективы // Экономический анализ: теория и практика. 2021. № 1. С. 81–106.

11. Новиков А.В. Стоимость бизнеса как критерий эффективности управления компанией // Сибирская финансовая школа. 2011. № 1. С. 96–98.

12. Мейер М.В. Оценка эффективности бизнеса: пер. с англ. М.: Вершина, 2004. 272 с.

13. Ittner C.D., Larcker D.F. Determinants of Performance Measure Choices in Worker Incentive Plans // Journal of Labor Economics. 2002. № 20 (2). PP. 58–90.

14. Стариков А.Е. Сравнительный анализ современных моделей системы сбалансированных показателей и критика ее применимости // Вестник Уральского института экономики, управления и права. 2012. № 2. С. 62–71.

15. Редченко К. EVAлюция сбалансированной системы показателей // Интернет-журнал «Корпоративный менеджмент». 2002. URL: <https://www.cfin.ru/management/controlling/evaluation.shtml>.

16. Бригхэм Ю., Эрхардт М. Финансовый менеджмент. 10-е изд. / Пер. с англ. под ред. Е.А. Дорофеева. СПб.: Питер, 2009. 960 с.

17. Young D. Economic value added: A primer for European managers // European Management Journal. Vol. 15, № 4. PP. 335–344.