Анализ сбалансированных показателей торгового предприятия

тема диссертации и автореферата по ВАК 08.00.12, кандидат экономических наук Адушкин, Артем Евгеньевич

**Год:**

2012

**Автор научной работы:**

Адушкин, Артем Евгеньевич

**Ученая cтепень:**

кандидат экономических наук

**Место защиты диссертации:**

Москва

**Код cпециальности ВАК:**

08.00.12

**Специальность:**

Бухгалтерский учет, статистика

**Количество cтраниц:**

185

## Оглавление диссертации кандидат экономических наук Адушкин, Артем Евгеньевич

Введение.

Глава 1. Теоретические основы анализа сбалансированной системы показателей торгового предприятия.

1.1. Исторический опыт формирования и современное развитие системы сбалансированных показателей.

1.2. Понятийный аппарат и содержание сбалансированной системы показателей.

1.3. Концептуальные подходы к анализу эффективности деятельности торговых предприятий с использованием ССП.

Глава 2. Основы формирования механизма оценки сбалансированных показателей торговых предприятий.

2.1. Особенности комплексного внедрения ССП и анализа сбалансированных показателей.

2.2. Анализ концепции ССП как эффективного инструментария по анализу сбалансированных показателей и управлению торговыми компаниями.

2.3. Проблемы и преимущества внедрения ССП и анализа сбалансированных показателей в торговых компаниях.

Глава 3. Разработка системы и анализ сбалансированных показателей торговой компании.

3.1. Особенности использования ССП в торгово-хозяйственной деятельности ритейла.

3.2. ССП торгово-розничной сети.

3.3. Анализ сбалансированных показателей торговой компании.

## Введение диссертации (часть автореферата) На тему "Анализ сбалансированных показателей торгового предприятия"

Актуальность темы исследования. Активное развитие и переход российской экономики к рыночной саморегуляции раскрывает новые возможности в управлении бизнес-процессами компаний. Владельцы современных корпораций ориентируются на создание систем принятия решений, способствующих в условиях высокой конкуренции эффективному, устойчивому, долгосрочному функционированию бизнеса. Компании нацелены на установление органичных взаимосвязей между такими элементами, как миссия, видение, стратегия, доведение стратегических целей до всех сотрудников компании, ключевые показатели эффективности и другие. Кроме сложностей разработки стратегии компании, наиболее острым вопросом стоит вопрос ее реализации. Структура стратегических целей современной компании, функционирующей в ведущих отраслях, таких как нефте- и газодобыча, торговля, энергетика и др., существенно отличается друг от друга и разрабатывается индивидуально для компании, учитывая все тонкости внутренних и внешних бизнес-процессов.

Сфера ритейла в современной экономике развивается достаточно активно, как в направлении заполнения российского рынка, так и в направлении совершенствования бизнес-технологий, сформированных на базе национального и международного опыта торговых компаний. Структура стратегических целей торгово-розничной сети существенно отличается от стратегических целей компаний других отраслей, так как для нее характерны такие факторы, как высокая скорость внутренних и внешних бизнес-процессов, сложность логистических взаимосвязей, индивидуальные особенности отдельных форматов магазинов и другое. Торгово-розничный бизнес нацелен на рост стоимости компании, добиться которого в условиях жесткой конкуренции можно достигнув собственных стратегических целей, основанных на реализациипреимуществ в сформированном целевом сегменте. Существует ряд теоретических и практических методик по реализации стратегии компании и достижения стратегических целей. Нацеленной на эффективность, полностью обоснованной практическими процедурами и сформулированной методикой является система сбалансированных показателей (ССП). ССП характерна своей актуальностью в развитии современных компаний в России. Зарубежный опыт показывает, что ССП - действенный инструмент реализации и анализа стратегии компаний различных размеров и структур. В России идет процесс адаптации инструментария ССП. В послекризисный период спрос на ССП существенно повысился и достиг докризисного уровня, так как российские компании, пережившие кризис, захотели укрепить свою структуру и нацелить бизнес на реализацию стратегии акционеров. Функционирование современной торгово-розничной сети неразрывно связано с работой по достижению стратегических целей - работой с клиентами, персоналом, оптимизацией внутренних бизнес-процессов, финансами. Эти сферы учтены в ССП в виде конкретных показателей, которые оценивают как финансовые, так и нефинансовые параметры. Учет и анализ нефинансовыхпоказателей в реализации стратегии торгово-розничной сети, а также рост спроса на ССП в послекризисный период является особенно важными факторами и актуальной частью исследования.

Разработка ССП и методики анализа сбалансированных показателей для ритейла, или отдельной торгово-розничной сети формата «супермаркет» существенно повлияет на функционирование современного торгового предприятия и научно-изыскательской работы специалистов в области разработки ССП, KPI1 и др.

Актуальность исследования для торгово-розничной сети подчеркивается также тем, что ССП является новой системой управления, механизмом корректировки стратегии, надежным контролем показателей будущего, системой мотивации персонала, обратной связи, анализа, обучения и развития. Так как ССП для ритейла на нормативном уровне не сформулирована, практических рекомендаций, а также научных исследований, проходящих весь путь от формирования стратегии до разработки программы по оценке и оптимизации дея

1 Ключевые показатели эффективности (англ. Key Performance Indicators, KPI) — система оценки, которая помогает организации определить достижение стратегических и тактических (операционных) целей. Их использование дает организации возможность оценить свое состояние и помочь в оценке реализации стратегии. KPI позволяет производить контроль деловой активности сотрудников и компании в целом в реальном времени. тельности торгово-розничной сети на данный момент не проводилось. Это создает основу для разработки ССП и методики анализа сбалансированных показателей для торговой компании с использованием классических методов Р. Каплана и Д. Нортона и реализацией полученных результатов в форме программы по оценке и оптимизации деятельности компании.

Важность и актуальность научного исследования системы сбалансированных показателей как инструмента реализации стратегии подчеркивают все вышеперечисленные факторы. На их основе, учитывая практический опыт работы в торгово-розничной сети, автором представлен комплекс процедур по разработке ССП и анализу сбалансированных показателей в ритейле, проведен научный анализ теоретических основ классической теории, практического опыта торговой компании с предложением собственной структуры и технологии работы со сбалансированными показателями, формирования стратегических карт, методики анализа сбалансированных показателей, разработки программы по оценке и оптимизации деятельности ритейлера на основе ССП и ДР

Обозначенная актуальность: необходимость разработки ССП, методика анализа сбалансированных показателей и программа оценки и оптимизации деятельности для торгово-розничной сети определяют актуальность темы диссертационного исследования.

Степень разработанности темы исследования. Весомый вклад в исследование теоретических и практических особенностей разработки системы и анализа сбалансированных показателей внесли отечественные авторы: В.В. Авдеев, И.В. Афонин, М.В. Бибнев, О.С. Виханский, В.Н. Волкова, Е.В. Доб-ренькова, Е.В. Зайцев, А.Т. Зуб, А.К. Клочков, Н.П. Кондраков, Ю.Н. Лапы-гин, O.E. Николаева, H.H. Парасоцкая, В.П. Суйц, А.Н. Хорин, А.Д Шеремет, и другие. Однако отметим, что вопросы исследования ССП торгово-розничной сети, разработки методики анализа сбалансированных показателей для отрасли ритейла изучены недостаточно и в современных условиях развития экономики РФ, при использовании сложных схем по реализации преимущества на высоко конкурентном рынке требуют весьма подробного исследования, как теоретического, так и практического характера.

В то же время, некоторые концептуально-методологические аспекты эффективности управления торговыми организациями являются достаточно дискуссионными и требуют более углубленного изучения. Продолжают оставаться актуальными вопросы, касающиеся возможности применения финансовых показателей в качестве базисных для анализа результативности производственной деятельности. Требуют уточнения технология исчисления прибыли, порядок интегрирования финансовых и нефинансовых инструментов управления эффективностью, механизм формирования системы сбалансированных показателей, ее оценки, в том числе и в торговых организациях на региональном уровне. Недостаточность научной проработки очерченного круга проблем обусловили актуальность и определили выбор темы, постановку цели и задач диссертационного исследования.

В диссертационной работе проводится исследование исторического опыта формирования и современного развития ССП, концептуальных основ анализа эффективности деятельности торговых предприятий с использованием ССП. Обращено внимание на комплекс известных показателей ССП для торговой компании, особенности использования различных концепций ССП, акцент в части использования ССП и анализа сбалансированных показателей для управления стоимостью предприятия. Отдельно выделен анализ методологических основ формирования механизма оценки сбалансированных показателей торгового предприятия, в рамках которого сформулированы преимущества и проблемы внедрения ССП в торгово-розничной сети.

В процессе проведения исследовательских работ изучен понятийный аппарат и содержание ССП для торговых компаний в России. Проведен анализ как национального, так и международного исторического опыта формирования ССП, при этом акцентировано внимание на отражении исторических причин формирования ССП и потребностей в ее использовании в компаниях. Также обоснована необходимость внедрения ССП с последующим мониторингом показателей в целях повышения эффективности функционирования торговой компании.

Во время проведения научной работы анализировались различные материалы в области нормативно-правового регулирования, теории, принципов разработки системы сбалансированных показателей: монографии зарубежных авторов, научно-методическая литература периодических изданий, публикации, а также практические материалы по торгово-розничным компаниям.

В ходе проведения научного исследования были использованы разработки, работы и печатные материалы: А.Д. Шеремета, В.Т. Чая, O.E. Николаевой, В.Э. Керимова, С.И. Поляковой, А.Т. Зуб, Ю.Н. Лапыгина, А.Н. Хорина, В.В. Авдеева и др.

Цель и задачи исследования. Целью диссертационной работы является формирование инструментария системы сбалансированных показателей, его совершенствование с позиции эффективного управления стоимостью бизнеса, а также разработка системы сбалансированных показателей, системы интервальной оценки и бального рейтингования, программы по оценке и оптимизации деятельности торговой компании.

Для достижения выбранной цели, необходимо решить следующие задачи, определяющие логику и структуру диссертации:

• исследовать исторический опыт формирования и развития ССП, эволюцию отраслевой ССП, ее актуальность и особенности внедрения, роль стратегии в функционировании компании, а также рассмотреть существующую структуру ССП и применимость комплекса показателей оценки управления стоимостью торговой компании;

• проанализировать взгляды ведущих экономических деятелей, экспертов, специалистов на проблематику разработки ССП и анализа сбалансированных показателей,

• исследовать способы достижения эффективности от внедрения ССП в торговой компании, провести сравнительный анализ существующих концепций и подходов к оценке, анализу и управлению стоимостью торговой компании с помощью ССП;

• рассмотреть особенности методологии комплексного внедрения ССП и анализа сбалансированных показателей в торговой компании, сформулировать предпосылки эффективности функционирования торгово-розничной сети в современном рынке ритейла;

• провести стратегический анализ торгово-розничной сети на основе системы 8\¥ОТ-анализа в целях определения структуры и формализации стратегии торговой компании;

• разработать и проверить на практике ССП, методику анализа сбалансированных показателей для торговой компании, систему интервальной оценки и бального рейтингования;

• на базе разработанных сбалансированных показателей определить комплекс мер и процедур по оптимизации деятельности торгово-розничной сети.

Предметом исследования являются теоретические, методологические и практические решения, связанные с совершенствованием модификаций системы сбалансированных показателей торговой компании в целях определения направлений оптимизации деятельности.

Объектом исследования являются торговые компании, в частности, функционирующие в сфере ритейла на примере торгово-розничной сети, активно развивающейся и занимающей крупную долю на российском рынке.

Теоретической и методологической основой научного исследования являются труды отечественных и зарубежных специалистов в области оценки экономической эффективности компаний, разработки стратегии, построения систем сбалансированных показателей в различных отраслях, развития рынка ритейла, функционирования торговых компаний и розничных сетей, диссертационные работы и практические материалы по разработке и внедрению системы сбалансированных показателей.

Настоящее исследование базируется на практическом опыте, полученном при участии в процессе разработки ССП и анализа сбалансированных показателей для торгово-розничной сети, функционирующей на российском рынке ритейла.

В ходе исследования применялись методы анализа, синтеза, логики, комплексности подхода, сравнения, системности и иные методы познания. Указанные методы позволили обобщить имеющийся опыт торговых компаний, имеющих практику разработки и внедрения ССП, выявить противоречия, ошибки и преимущества, предложить пути решения проблем в виде комплекса практических процедур и мероприятий, нацеленных на эффективное использование оценки показателей ССП в торговой компании.

Научная новизна исследования заключается в теоретическом обосновании и практическом решении комплекса задач по совершенствованию, разработке системы сбалансированных показателей и методики их анализа с помощью методологии реализации стратегии, внедрения ССП, использования системы интервальной оценки и бального рейтингования, комплекса процедур по оценке и оптимизации деятельности торговой компании.

В результате проведенного исследования сформулированы и обоснованы следующие наиболее важные научные результаты, выносимые на защиту:

• сформулированы особенности разработки, внедрения ССП и анализа сбалансированных показателей для торговой компании, а также определены недостатки существующих модификаций ССП, позволяющие разрабатывать ССП индивидуального формата для торговых компаний;

• определен комплекс проблем и преимуществ технологии ССП для торгового бизнеса, способствующий разработке системы анализа сбалансированных показателей;

• разработана система внедрения ССП в торгово-розничной сети и выведены недостатки подходов к оценке сбалансированных показателей, позволяющие эффективно управлять рыночной стоимостью предприятия;

• обоснована недостаточная эффективность применения первоначальной классической концепции ССП в современных торговых компаниях, предложен комплекс изменений и дополнений в процедуры разработки и внедрения ССП, позволяющий формировать эффективный инструментарий разработки и управления сбалансированными показателями торговой компании;

• на основе 8\\ЮТ-анализа сформирована структура стратегии и разработана система сбалансированных показателей для торгово-розничной сети, подразумевающая достичь высоких финансовых показателей в условиях высокой конкуренции;

• в рамках исследования методологии ССП предложены к использованию и практически подтверждены стратегические карты для проекций: «персонал», «финансы», «внутренние бизнес-процессы» и «клиенты», реализация которых позволит повысить результативность деятельности торговой компании;

• разработана методика анализа сбалансированных показателей на основе интервальной оценки и бального рейтингования, а также программа оценки и оптимизации деятельности торгово-розничной сети, позволяющая эффективнее проанализировать результаты использования ССП и достигнуть стратегические цели акционеров торгово-розничной сети.

Практическая значимость исследования определяется реальной возможностью применения разработанной системы сбалансированных показателей, механизма оценки эффективности управления стоимостью компании, процедур разработки стратегии и структуры стратегических целей, методики анализа сбалансированных показателей, рекомендаций по оценке и оптимизации деятельности торговой компании в теории и на практике при осуществлении:

• консультационных услуг в сфере разработки и корректировки стратегии, системы сбалансированных показателей, оценки эффективности управления стоимостью компании, оптимизации деятельности;

• деятельности по разработке методик и систем сбалансированных показателей торговых компаний;

• деятельности по разработке стратегии в компаниях сферы ритейла;

• аудиторской деятельности;

• стратегического планирования;

• научно-исследовательских разработок;

• деятельности по разработке учебных программ;

• и другой деятельности.

В частности, разработана система сбалансированных показателей торговой компании, сформулированы стратегические карты ССП, предложена к использованию методика анализа сбалансированных показателей на основе рейтинговой оценки, подготовлена программа оценки и оптимизации деятельности торговой компании на основе результатов ССП торговой компании, а также отдельно предложены процедуры и мероприятия по совершенствованию существующей методологии разработки и внедрения ССП в торговых компаниях.

Информация, полученная в процессе исследования, может быть использована на практике торговыми компаниями, в частности, торгово-розничными сетями, для реализации стратегии акционеров через предложенную систему сбалансированных показателей и соответствующие процедуры по ее разработке, а также консалтинговыми организациями для предоставления услуг по разработке, внедрению ССП и анализу сбалансированных показателей в торговых компаниях.

Апробация и практическая реализация результатов исследования.

Основные результаты диссертационной работы рассматриваются к внедрению в деятельность ООО «ПТО» Тех-КРЕП» (справка о внедрении результатов диссертационного исследования № 49/2 от «28» октября 2010 года), в деятельность ООО «ЭНЕРГОСИСТЕМА» (справка о внедрении результатов диссертационного исследования № 12 от «1» ноября 2010 года) и были приняты к внедрению международной общественной организации «Ассоциация бухгалтеров и аудиторов «Содружество» (акт о внедрении № 13/10-2010 от 19 октября 2010 года).

Апробация и практическая реализация системы сбалансированных показателей и программы по оценке и оптимизации деятельности торговой компании осуществлялась также в ходе участия и выступления на научно-практических конференциях и семинарах. В частности, на XXXVIII международной научно практической конференции «Татуровские чтения» на тему «Стратегический экономический анализ и его информационное обеспечение».

Публикации по теме диссертационного исследования опубликовано 7 работ общим объемом 3,85 печатных листов, в т. ч. в ведущих рецензируемых изданиях, рекомендованных ВАК России, 4 публикации общим объемом 3,4 печатных листа.

Объем и структура диссертации. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и библиографического списка.

## Заключение диссертации по теме "Бухгалтерский учет, статистика", Адушкин, Артем Евгеньевич

Выводы и предложения автора в данном диссертационном исследовании на основе теоретического и практического анализа внедрения ССП, особенно для торговых компаний, необходимо использовать при подробном рассмотрении практики разработки и внедрения ССП, а также анализа сбалансированных показателей торговой компании. За основу исследования автором взят действующий торговый бизнес, представляющий из себя сеть торговых компаний, функционирующих в различных регионах России. Название компании в целях исследования изменено автором.

Глава 3. Разработка системы и анализ сбалансированных показателей торговой компании

3.1. Особенности использования ССП в торгово-хозяйственной деятельности ритейла

Для научного исследования важно обратить внимание, что в современном развитии экономики России отмечается сегментирование продуктовых сетей, в зависимости от месторасположения отдельных магазинов, формата торговли и от типов покупателей (в зависимости от уровня доходов). Российский рынок розничной торговли находится в стадии восстанавливающегося динамичного развития после кризиса 2008 года. Наблюдается высокая конкуренция между торговыми сетями, предлагающими широкий ассортимент товаров, открываются торговые точки с выгодным территориальным расположением, идет активная борьба на региональном рынке розничной торговли России.

Стоит отметить, что развитие ритейла существенно приостановилось с началом международного кризиса 2008 года. К примеру, общий оборот розничной торговли в России в 2009г. снизился по сравнению с 2008 годом на 5,5% и составил 14,517 трлн. рублей. При этом до кризиса, в 2007 году розничная торговля развивалась значительно динамичнее: по данным Росстата, прирост оборота розничной торговли составил 15,2%, тогда как в 2006 году -13,9%. По мнению специалистов тенденции в развитии торговых сетей FMCG (fast moving customer goods - товары массового спроса) являются определяющими для всей розничной торговли России. Самым активным периодом развития российского ритейла аналитики называют период 2000-2006 гг. По нашему мнению российский рынок розничной торговли постепенно набирает объемы, отмеченные в докризисный период. В целях более эффективного развития всего рынка, необходимо обращать внимание на эффективность функционирования ведущих субъектов рынка - применяемых методик, особенностей построения внутренних бизнес-процессов, стратегических целей акционеров, бизнес планирования, мотивации персонала и др.

Причины спада на рынке ритейла в период кризиса - невозможность использования кредитов банков по причине значительного повышения процентных ставок. До 85% оборотных средств как федеральных, так и региональных субъектов рынка продуктового ритейла составляют различные виды банковского финансирования.

В российском продуктовом ритейле отмечаются следующие субъекты: независимые операторы (несетевые магазины), торговые сети, рынки. Торговые сети делятся на шесть форматов по типу торговли:

• кэш энд кэрри,

• гипермаркеты,

• супермаркеты,

• дискаунтеры,

• магазин у дома,

• гастрономы класса премиум и суперпремиум.

В диссертационном исследовании автором будут рассмотрена торговая розничная сеть с магазинами в формате супермаркеты.

На рынке розничных сетей в России наблюдается тенденция в сторону развития супермаркетов в региональном масштабе: быстрый рост числа торговых точек, значительное удлинение внешних и внутрисетевых коммуникаций вследствие активной территориальной экспансии ритейлеров, низкий уровень развития транспортной и складской инфраструктуры, необходимость снижения внутренних издержек в условиях обострения конкуренции между сетевыми операторами на региональных рынках и роста затрат на развитие сетей. Характерной особенностью современного этапа развития продовольственного ритейла является существенное повышение роли логистики. В условиях жесткой конкуренции рынка г. Москвы и г. Санкт-Петербурга существенным преимуществом является возможность инвестирования в развитие, рыночную экспансию. В комплексе предпосылок эффективного функционирования торговой сети отметим следующие конкурентные преимущества:

1. широкий ассортимент продукции;

2. выбор определенного сегмента представленного ассортимента продукции;

3. глубина ассортимента в ключевых категориях; концентрация на определенной группе покупателей за счет брендов; концентрация на определенном географическом рынке;

4. формирование уникальных предложений;

5. наличие нескольких уровней ценовой сегментации, ориентированной на качество продукции и лояльность к покупателям;

6. специальные программы и промоакции;

7. высокий уровень качества обслуживания;

8. режим и время работы производителя.

После кризиса, в 2010 году тенденция уменьшения количества торговых точек и сокращение экспансии в регионы изменилась - ритейлеры выбрали одной из стратегических целей бизнеса региональную экспансию путем открытия новых торговых точек. В результате российский продуктовый ритейл в настоящее время находится на стадии динамичного развития. С позиции инвесторов рынок продуктового ритейла в России является инвестиционно привлекательным и быстрорастущим и одним из крупнейших в мире. Партнерами российских ритейлеров являются банковские структуры.

В целях достижения конкурентных преимуществ, выхода на запланированные стратегические цели, модернизации деятельности в рамках тенденций развития рынка розничной торговли необходимы существенные изменения в торгово-хозяйственной деятельности ритейлера. Высокая конкуренция и ликвидность бизнеса розничной сети, с одной стороны, не позволяют экспериментировать на внедрении различных систем управления, а с другой стороны, компания, в которой стратегия сформулирована только на словах, скорее всего не эффективна и добиться значимых результатов не способна. В связи с чем, одним из возможных направлений реализации стратегии акционеров является именно ССП. Для торговой розничной сети ССП и методика анализа сбалансированных показателей приобретают индивидуальный формат, при котором система не столь глубоко погружается во внутренние бизнес-процессы компании и нацелена на оперативное внедрение стратегии, анализ, повышение эффективности, мониторинг и частое обновление.

3.2. ССП торгово-розничной сети

В процессе теоретического и практического анализа ССП, особенностей комплексного внедрения ССП в торговых компаниях автором были получены научные результаты, которые служат основой для проведения практических мероприятий и процедур по разработке модели ССП, анализа сбалансированных показателей для торгово-розничной сети и закрепления полученных результатов в виде практических рекомендаций.

Торговая компания, информация о деятельности которой использована в исследовании, представляет собой крупную розничную торговую сеть ОАО «ТоргСеть», являющуюся одним из ведущих торговых операторов в России. Компания осуществляет деятельность в двух основных форматах: супермаркеты и гипермаркеты. Магазины сети расположены в Москве и Московской области, Калининграде иКалининградской области, Санкт-Петербурге и других городах. Доходы компании в соответствии с консолидированной отчетностью по МСФО за последний год составили около 1 млрд. долл. США.

Развитие отрасли розничной торговли, в которой осуществляет деятельность рассматриваемая компания, во многом зависит от факторов макроэкономического характера, поскольку спрос на потребительские товары является функцией располагаемых доходов населения. До кризиса 2008 года, благодаря рекордным экспортным доходам и интенсивному расширению банковского кредитования экономика РФ развивалась динамично. Во втором полугодии 2008 года снижение экспортных цен и ограниченный доступ к внешним заимствованиям стали причинами последовательного замедления темпов роста всех ключевых экономических индикаторов. Происходит снижение оборота в розничной торговле (под влиянием снижения динамики реальных располагаемых денежных доходов населения и реальной заработной платы). Финансовый кризис отрицательно повлиял на результаты финансово-хозяйственной деятельности рассматриваемой торгово-розничной компании ОАО «ТоргСеть». Последствия сложившихся тенденций способствовали снижению оборота розничной торговли пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями, тогда как оборот непродовольственных товаров сокращается. Таким образом, снижениепокупательской способности оказало существенное влияние на общую реализацию продукции.

Основное последствие кризиса для ритейлеров, особенно региональных, — отсутствие возможности для рефинансирования долгов. Дефолт по своим долговым обязательствам торговой сети, в конечном счете, приведет к потере бизнеса и смене собственника. Выходом из этой ситуации может быть попытка расплатиться за счет контрагентов — поставщиков и покупателей. В первую очередь необходимо погаситьзадолженность перед финансовыми учреждениями. Отношения с контрагентами на практике выстроены иначе. Если временно возложить нагрузку на другого контрагента, можно краткосрочно улучшить ситуацию с ликвидностью. При этом нельзя приостановить платежи за уже поставленную продукцию, можно быстро потерять покупателей и ликвидность. Поставщики и торговые сети неразрывно связаны, поэтому прекращать регулярную оплату уже поставленного товара не представляется возможным, но есть вероятность договориться об увеличении отсрочек по будущим поставкам.

Стратегия развития компании нацелена на повышение стоимости бренда, рост продаж и рентабельности бизнеса за счет открытия новых и увеличения товарооборота существующих магазинов, дальнейшего развития услуг по доставке товаров, с целью увеличения доли рынка и максимизации стоимости ОАО «ТоргСеть». Компания планирует развивать данный сегмент розничной торговли, открывая магазины в формате гипермаркет в Москве, Калининграде, в Московской и других областях России. В соответствии со стратегией регионального развития изучаются наиболее перспективные регионы России для открытия гипермаркетов, а также рассматривается возможность открытия в региональных российских городах магазинов в формате «Универсам». Доходы холдинга состоят из выручки, поступающей от розничных продаж. В будущем планируется дальнейшее развитие сети и, как следствие, увеличение доходов. Также, в настоящее время, незначительная часть доходов состоит из арендных платежей по переданной в аренду части свободных торговых площадей. В будущем, в результате приобретения в собственность строящихся торговых центров, как в Московском регионе, так и в других регионах России, планируется расширить площади, предоставляемые в аренду и, как следствие, увеличение таких доходов.

В первую очередь, на основе методологии комплексного анализа А.Д. Шеремета нами был проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности компании ОАО «ТоргСеть», включающий в себя анализ финансовых результатов, рентабельности, маркетинговый анализ и другое. В течение деятельности прослеживается рост выручки и чистой прибыли. Так в 2004-2006 гг. темпы роста выручки составили 21-41%. Рост выручки в 2007 году составил 11%. Следует отметить, что в 2007 году существенно выросла выручка дочерних компаний холдинга, что связано с активным региональным развитием в последние годы.

Положительная динамика показателей чистой прибыли в 2003-2008 гг. является результатом успешного развития бизнеса и увеличения масштабов его деятельности. В последние годы чистая прибыль увеличивалась не только в абсолютном выражении, но и в показателе коэффициента чистой прибыли. В 2007 году чистая прибыль составила 2 326 083 тыс. рублей и коэффициент чистой прибыльности достиг 8,5%). В 2008 года чистая прибыль составила 200 032 тыс. руб. и коэффициент чистой прибыльности составил 4,2%, в 3 кв.

2009 - 50 338 и - 2,1% соответственно. В 2009 года чистая прибыль упала до 20 828 тыс. руб. и коэффициент чистой прибыльности составил 1%, во 2 кв.

2010 - 5 965 тыс. рублей. На протяжении рассматриваемого периода компания стремилась к поддержанию высоких показателей эффективности. В рассматриваемом периоде рентабельность собственного капитала составляла 24,7% в

2004 году, 27,1% в 2005, 15,7% в 2006, 17,5% в 2007, 9,4% в 2008, 6,1% в 2009 и 4%.

Изменение размера выручки от продажи товаров, продукции, услуг за отчетный период по сравнению с аналогичным периодом предшествующего года следствием активного развития компании. К концу 2004 года общее количество магазинов торговой сети в достигло 77, к концу 2005 г. - 111 магазинов, к концу 2006 года - 123 магазинов, к концу 2007 г. - 127 магазинов, на конец отчетного периода - 140 магазинов. Среди факторов, приведших к росту выручки, можно выделить рост благосостояния населения страны, политику администрации г. Москвы, направленную на развитие цивилизованных форм торговли продуктами питания вместо продуктовых рынков, и увеличение торговых площадей. Основными факторами роста прибыли стали: снижение себестоимости товаров и более четкая ценовая политика, что стало возможным благодаря использованию эффекта экономии за счет масштабов деятельности, рост производительности труда и эффективное управление издержками. Степень влияния (в процентах), которое оказал каждый из приведенных факторов на показатели финансово - хозяйственной деятельности компании. Факторы увеличения выручки: рост благосостояния населения - 35%, политика администрации г. Москвы, направленная на развитие цивилизованных форм торговли - 10%), увеличение торговых площадей - 45%, эффективное управление ассортиментной матрицей - 10%. Факторы роста прибыли: снижение себестоимости товаров за счет эффекта масштаба - 40%, рост производительности труда -30%), эффективное управление издержками - 25%, эффективное управление оборачиваемостью товарных запасов - 5%.

В среднем рентабельность торгово-розничной сети ОАО «ТоргСеть» не высока. У крупных поставщиков больший запас финансовых ресурсов, чем у отечественных сетей, при том, что концентрация торговых сетей в больших городах в России невелика. Десять крупнейших торговых компаний в совокупности занимают около 10% рынка российского ритейла.

В России до кризиса отсрочки по платежам были на 20-50% меньше, чем в развитых экономиках. Компания ОАО «ТоргСеть» в после кризисный период получила от значительной части поставщиков просьбу о повышении цен на 5-30%. В периоды кризисов конкуренция за платежеспособного клиента обострилась.

На практике у ОАО «ТоргСеть» есть дополнительные доходы в виде «входных бонусов» - платы за полку с поставщиков, например, сельхозпродукции — фрукты, овощи, мясо, птица, рыба, хлеб. В случае, если компания не рассчиталась с поставщиком, у него начинаются проблемы с закупкой сырья или материалов, соответственно, возникает риск недопоставки продукции даже другим ритейлерам, которые осуществляют платежи в срок. Одной из основных целей функционирования ОАО «ТоргСеть» в период кризиса и после - платежи перед поставщиками в срок, а в случае возникновения сложностей - платежи в рассрочку на взаимовыгодных условиях. Кроме этого, компания выступает с предложением о выкупе товарных остатков, если у поставщиков и дистрибуторов нехватка ликвидных денежных средств.

Так как на практике рискуют в первую очередь супермаркеты и гипер-маркеты: для них характерна высокая доля продуктов для среднего класса, спрос на которые во время кризиса всегда падает. Покупатели смещают свой потребительский интерес от дорогих продуктов к базовым. После кризиса в компании отмечено значительное сокращение ассортимента, к примеру, от пары десятков брендов молока произошло снижение до 5-ти или 7-ми брендов. На сегодня конкуренция магазинов зачастую выражается в цене на товар. Существуют примеры, когда в период кризиса, ритейлер перестает существовать, а активы делятся между другими банками и поставщиками, как произошло с такими компаниями, как «Незабудка» или «Марта». Наш анализ показал, что у компании ОАО «ТоргСеть» соотношение долга к EBITDA до кризиса не было высоким, однако бизнес функционировал с нулевой прибылью. Существует риск даже при небольшом уровне долговой нагрузки получить убытки и потерять долю рынка.

У компании ОАО «ТоргСеть» более 4000 поставщиков. Во время кризиса финансовой поддержки торгово-розничной сети оказано не было, хотя была поставлена задача государственным банкам — помочь ритейлерам. В современной ситуации с ликвидностью компанией была пересмотрена программу развития и были заморожены множество проектов с открытием в 2010-2011 гг. При этом отметим, что 3/4 долговкомпании — долгосрочные.

Во время кризиса компанией было принято решение провести сокращения 30% административного персонала в головном и региональных офисах, провести перепрофилирование ряда сотрудников и направить их на работу в новых магазинах. Стоимость торговой недвижимости во время кризиса снизилась на 30-60%). Арендный рынок менее динамичен: цена предложения упала почти вдвое.

Ключевой для компании московский рынок розничной торговли является наиболее конкурентным региональным рынком в России и представлен практически всеми крупными российскими операторами, а также рядом западных компаний. В процессе конкурентной борьбы и восстановления после кризиса, компания вынуждена снизить цены на продукцию, чтобы сохранить планируемый рост товарооборота и долю рынка, что привело к снижению рентабельности. Необходим комплекс мероприятий в отношении управления рентабельностью, что позволит сохранить требуемую эффективность бизнеса.

Для торговой компании определена необходимость внедрения ССП, которая обосновывается в первую очередь следующими факторами:

• реализация стратегии владельцев бизнеса,

• повышение прозрачности управления в холдинге,

• расчетная эффективность от внедрения ССП выше эффективности текущих бизнес-процессов (нацеленность на рост финансовых показателей в краткосрочном периоде),

• оптимизация проблемных бизнес-процессов в компании,

• рост эффективности в процессе региональной экспансии,

• выход на докризисный уровень по финансовым показателям и подготовка к их росту в краткосрочной перспективе,

• эффективное распределение полномочий для достижений целей компании и отдельного подразделения.

Отмечается также, что на момент проведения анализа функционирование компании ОАО «ТоргСеть» не соответствует ранее определенным стратегическим целям владельцев бизнеса. Для исправления сложившейся ситуации и оценки деятельности менеджеров компании необходимо внедрить ССП, используя при этом четыре классических направления оценки эффективности деятельности компании:

• удовлетворение собственников,

• удовлетворение потребителей/покупателей,

• эффективные бизнес-процессы,

• компетентный и мотивированный персонал.

В процессе разработки ССП были использованы следующие обязательные элементы:

• карта стратегических задач, связанных со стратегическими целями компании,

• карта сбалансированных показателей,

• целевые проекты компании (инвестиции, обучение и т.д.), обеспечивающие внедрение необходимых изменений.

При разработке ССП и анализе сбалансированных показателей необходимо чтобы задачи и показатели, установленные топ-менеджерами как целевые для всей компании, были обоснованы. После этого стоит сделать реализацию стратегии компании регулярной деятельностью всех подразделений (исходя из организационной структуры компании), управляемой с помощью планирования, учета, контроля и анализа сбалансированных показателей, а также мотивации персонала на их достижение.

Обратим внимание, что разрабатывая и внедряя в компании ССП необходимо использовать не только уже существующие методики, адаптируя их под бизнес розничной сети, но и разрабатывать новые идеи и схемы ССП для индивидуальных особенностей бизнеса ОАО «ТоргСеть». В первую очередь для построения ССП необходимо собрать стратегическую информацию о текущей деятельности компании:стратегический, финансовый, маркетинговый и производственный планы компании, финансовые и нефинансовые отчеты о деятельности компании, программы развития и улучшений, анализ клиентов, контрагентов, конкурентов, отрасли и др. Перечень рассматриваемой в процессе разработки ССП информации о компании может быть дополнен.

Процесс разработки, внедрения ССП и анализа сбалансированных показателей в торговой розничной сети, с нашей точки зрения, включает в себя следующие этапы и имеет следующий временной график (таблица 5):

Заключение

В результате диссертационного исследования получены следующие выводы и предложения:

1. В отличие от формирования ССП на разработках Роберта Каплана и Дэвида Нортона, начавшихся в 1992 году в целях актуального, более эффективного и гибкого представления будущих результатов финансово-хозяйственной деятельности субъектов рынка, современная ССП дает представление о финансовых результатах, маркетинговой стратегии, НЯ-развитии, использовании 1Т-технологий, созданиикорпоративной культуры, стратегии работы с клиентом и др. — направлениях развития предприятия, входящих в разряд драйверов и стимулов роста эффективности деятельности того или иного субъекта.

2. Так как ССП обеспечивает увязку стратегических задач с показателями текущего планирования и бюджетирования бизнес-процессов, а также существует возможность сочетания формализованных, неформализованных показателей и критериев достижения целей, система может эффективно использоваться в планировании и бюджетировании современного торгового предприятия. В результате полученные показатели могут быть использованы в процессе комплексного анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

3. Результаты анализа эффективности управления торговыми организациями показали, что совокупность причинно-следственных связей между перспективами ССП носит условную привязку к системе показателей перспективы «финансы», являющейся приоритетной и базирующейся на бухгалтерской прибыли и рентабельности, как объектами анализа сбалансированных показателей. В процессе анализа автором рекомендуется использовать теорию анализа финансово-хозяйственной деятельности компании, разработанную А.Д. Шереметом.

4. Эффективное управление стратегией, ее синергия со всеми составляющими ССП позволяет компании оперативно реагировать на рыночные изменения и адекватно к ним приспосабливаться. Система выводит развитие организации на новый этап, включающий в себя эффективное функционирование в занимаемой на рынке нише, интегрирует и развивает процессы оперативного и стратегического планирования в организации.

5. На основе анализа информации из научных источников, изучающих процессы разработки ССП и анализа сбалансированных показателей, выявлены следующие недостатки системы:

• большинство авторов рассматривают оценку сбалансированных показателей и стоимости компании применительно к крупным акционерным компаниям, акции которых представлены на рынке ценных бумаг, и уделяют мало внимания предприятиям малого и среднего бизнеса, которыми и являются преимущественно торговые предприятия;

• применение подходов к управлению непубличными, закрытыми компаниями затруднительно по причине закрытости информации об их финансово-хозяйственном положении, сложности сопоставления с аналогичными предприятиями торгового бизнеса;

• разносторонние подходы не позволяют зафиксировать базовую концепцию анализа сбалансированных показателей для торгового предприятия, что необходимо осуществить на основе практического опыта компаний.

6. Историческое формирование концепции ССП провело систему через множество модификаций, доработок и изменений. На основе анализа экономической ситуации в России, учитывая особенности кризиса 2008 года, автором обозначена необходимость совершенствования и модификации систем сбалансированных показателей и обоснована высокая актуальность использования инструментария ССП и анализа сбалансированных показателей в целях реализации стратегии торговой компании.

7. В России отмечается особый потенциал для развития ССП и анализа сбалансированных показателей, так как она не получила должного развития ранее и благодаря своей мотивационной составляющей может быть наиболее эффективна и применима для российских компаний. В периоды кризиса необходимо иметь эффективный и подходящий для ситуации вариант анализа и управления предприятием, в чем помогает инструментарий концепции ССП, который может быть дополнением или проводиться совместно с комплексным анализом деятельности предприятия.

8. Методологические основы ССП и анализа сбалансированных показателей для современного торгового предприятия существенно модифицируются в трех плоскостях:

• Особенности отрасли: например, в торговых компаниях - высокая оборачиваемость, ориентация на розничного клиента, значимость маркетинга в бизнесе, нацеленность на эффективную деятельность персонала влияют на формирование методологии ССП.

• Макроэкономические изменения: ограничивают предприятия любой отрасли в принятии эффективных стратегий, исходя из внешних признаков - как улучшения финансового состояния, так и ухудшения.

• Микроэкономические изменения: корректируются финансовые и нефинансовые показатели развития предприятия на стадии внедрения ССП.

9. Автором приведены факторы, обосновывающие факт, что применительно к российской практике торгового бизнеса классические этапы проектирования и постановки карты ССП будут реализованы не достаточно эффективно. В отличие от классической ССП для торгового бизнеса список стратегических целей может быть существенно расширен, например, длительность одного цикла бизнес-процесов компании, эффективность отдельных магазинов торговой сети и другие. Цели и критерии необходимо сформулировать настолько точно, насколько это возможно. С точки зрения использования внешней помощи, целесообразно привлекать консультантов по стратегическому планированию. По окончании всех процедур внедрения ССП и достижения поставленных целей, создать окончательно эффективную модель бизнеса, особенно торгового, невозможно. Модель бизнеса и инструменты анализа и управления нуждаются в постоянной доработке и совершенствовании.

10. ССП для торговой компании следует привязывать к пяти временным горизонтам, например, 1 месяц, 3 месяца, 6 месяцев, 9 месяцев и 1 год. Выбор временных интервалов зависит от стабильности отрасли и экономики в целом, от этапа жизненного цикла торговой компании. Для торговой компании особую важность каскадирование ССП до уровня сотрудников. Для приведения стратегии в действие необходимо разработать действующую на постоянной основе систему планирования, мониторинга, распределить ответственность, обеспечить мотивацию.

11. Предложенный механизм реализации новой концепции не должен исходить от разработки ССП - как основы для структурирования целей и показателей, а также быть основой для постановки планов в целях достижения результатов. Разработка ССП должна быть основана на иерархичности структуры бизнеса, системе планирования и поставленных целях. Система ССП сама по себе единое целое, которая в процессе внедрения может повлечь за собой структурные изменения внутри компании, изменения видения целей, вследствие чего могут поменяться планы.

12. Автором даны собственные рекомендации по внедрению ССП и анализу сбалансированных показателей для торговой компании. Рекомендации могут применяться при разработке и внедрении ССП, но могут быть не эффективны без понимания основных проблем, обозначенных в практическом опыте внедрения таких систем в других компаниях.

13. Для торговой компании определена необходимость внедрения ССП и анализа сбалансированных показателей, которая обосновывается в первую очередь следующими факторами:

• реализация стратегии владельцев бизнеса,

• повышение прозрачности управления в холдинге,

• расчетная эффективность от внедрения ССП выше эффективности текущих бизнес-процессов (нацеленность на рост финансовых показателей в краткосрочном периоде),

• оптимизация проблемных бизнес-процессов в компании,

• рост эффективности в процессе региональной экспансии,

• выход на докризисный уровень по финансовым показателям и подготовка к их росту в краткосрочной перспективе,

• эффективное распределение полномочий для достижений целей компании и отдельного подразделения.

14. На основе карты ССП и анализа сбалансированных показателей разработаны отдельные карты показателей для отдельных проекций направлений деятельности торговой компании и подготовлена база для доведения стратегических целей в рамках ее организационной структуры. Особенностью представленных карт проекций является их сбалансированность и наличие причинно-следственных связей индикаторов. Реализуя представленную структуру стратегических целей в компании ОАО «ТоргСеть» были разработаны индикаторы, показывающие достижение подцелей по работе с персоналом.

15. За счет высокой производительности и результативности, а также эффективных логистических процессов функционирование торгово-розничной сети в работе с покупателями, а именно привлечения новых и удержания старых клиентов, повышения качества продукции, позволяет реализовать стратегические цели компании. Синергия процессов привлечения новых покупателей и работы по удержанию старых клиентов в понимании акционеров приводит к увеличению доли рынка, которую занимает ОАО «ТоргСеть». Стратегия компании определяет специфические сегменты рынка, которые намеревается расширить и повысить рентабельность.

16. Автором разработана главная стратегическая карта ССП компании ОАО «ТоргСеть». Карта ССП сформирована как итог процедур по анализу финансово-хозяйственной деятельности компании, разработке стратегии, формулировке и анализу сбалансированных показателей, каскадированию стратегических целей и др. Финансовые результаты компании ОАО «Торг-Сеть» улучшаются исходя из реализации стратегии через ССП в части основных стратегических целей.

17. В работе определена роль и место в структуре методологии разработки, внедрения, использования и контроля ССП. В результате исследования разработана и предложена к использованию методика анализа сбалансированных показателей торговой компании на примере торгово-розничной сети ОАО «ТоргСеть».

18. В целях оценки и диагностики внедрения и использования ССП в торговой компании автором разработана, опробована и предложена к использованию система интервальной оценки и бального рейтингования, способствующая проведению анализа эффективности ССП, а также позволяющая в дополнение к анализу финансово-хозяйственной деятельности провести комплексный анализ эффективности деятельности торговой компании.

19. Автором разработана, проверена на практике и предложена к использованию программа по оценке и оптимизации деятельности торгово-розничной сети, которая включает в себя комплекс практических мероприятий, поддерживающих ССП. Цель разработки подобной программы - учесть все выявленные на стадии внедрения негативные факторы развития компании и использовать полученную информацию в процессе реализации стратегии и анализа сбалансированных показателей. Данная программа должна корректироваться и разрабатываться на ключевых точках в период использования ССП. Для торгово-розничной компании рекомендуется использовать период - 3 месяца. Комплекс практических процедур, представленных в работе, является дополнением к методике разработки ССП, анализа сбалансированных показателей и позволяет эффективнее проанализировать результаты использования системы для достижения стратегических целей акционеров торгово-розничной сети ОАО «ТоргСеть».

## Список литературы диссертационного исследования кандидат экономических наук Адушкин, Артем Евгеньевич, 2012 год

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 06.04.2011),

2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 19.10.2011),

3. Федеральный закон от 21.11.1996 N 129-ФЗ (ред. от 28.09.2010) "О бухгалтерском учете" (с изм. и доп., вступающими в силу с 01.01.2011),

4. Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ (ред. от 28.12.2010) "Об акционерных обществах" (с изм. и доп., вступающими в силу с 01.01.2011),

5. Аакер Д.А. Бизнес-стратегия: от измерения рыночной среды до выработки беспроигрышных решений. М.: Эксмо, 2007. - 464 е.,

6. Авдеев В.В., «Оценка финансового состояния торговой организации», Финансовые и бухгалтерские консультации, 2008, N 8,

7. Акимова Т.А. Теория организация: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 367 с,

8. Алексеева М. Б., Балан С. Н. Основы теории систем и системного анализа: Учеб. пособие. -СПб.: СПбГИЭУ, 2002. 88 е.,

9. Альтшулер И.Г. Практика бизнеса. Записки консультанта. М.: Изда-тельско-торговый дом «Русская Редакция», 2003. - 432 е.,

10. Андерсен Бьёрн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. -М.: РИА «Стандарты и качество», 2005. 272 е.,

11. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб: Изд-во «Питер», 1999.-416 е.,

12. Афонин И. В. Управление развитием предприятия: Стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены: Учебное пособие. — М.: Издатель-ско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2002. — 380 е.,

13. Баркер Дж. Парадигмы мышления: Как увидеть новое и преуспеть в меняющемся мире / Джоэл Баркер; Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Брукс, 2007.- 187 е.,

14. Беляев A.A., Короткое Э.М. Системология организации: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2000 - 182 е.,

15. Бибнев М.В., «Сбалансированная система финансовых показателей», Экономический анализ: теория и практика, 2009, N 7,

16. Блумфилд Ч. Внедрение сбалансированной системы индикаторов: методология Microsoft Balanced Scorecard Framework. Официальное описание. Корпорация Insightformation, Ins., 2002. 3le.

17. Боди 3., Мертон Р. Финансы: Пер. с англ. М.: Издательский дом "Вильяме", 2000, 592 е.,

18. Большаков A.C. Менеджмент: стратегия успеха. СПб.: Издательский Дом «Литера», 2001. - 224 е.,

19. Боумен К. Стратегия на практике. СПб.: Питер, 2003. - 251 е.,

20. Браун Марк Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения / Марк Грэм Браун; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 226 е.,

21. Бриджес, Уильям. Управление компанией в период стратегических изменений. М.: ООО «И.Д. Вильяме», 2007. - 208 е.,

22. Бурцев В.В., «Современные проблемы анализа деятельности предприятий», Современный бухучет, 2005, N 9,

23. Валдайцев C.B. Управление инновационным бизнесом. Учебное пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. - 343 е.,

24. Виссема X. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Пер с анлг. М.: Издательство «Фин-пресс», 2000. - 272 е.,

25. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. 2-е изд., пере-раб. и доп. - М.: Гардарика, 1998. - 296 е.,

26. Вишняков О., Ламонов Д., «Постановка ССП: как избежать провала», "Консультант", 2005, N 7,

27. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners: Пер. с нем. 2-е изд. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. - 478 е.,

28. Волкова В.Н., Теория систем и системный анализ в управлении организациями: Справочник: Учеб. пособие / Под ред. В.Н. Волковой и A.A. Емельянова. -М.: Финансы и статистика, 2006. 848 е.,

29. Воскобойник С., «Проверка на прочность, как оценивают ситуацию в торговых компаниях», Кадровик. Кадровый менеджмент, 2009, N 1,

30. Галасюк В.В. Проблемы теории принятия экономических решений. Днепропетровск: Новая идеология, 2002. 304 е.,

31. Галенко В.П., Страхова O.A., Файбушевич С.И. Как эффективно управлять организацией? М.: Бера-тор-Пресс, 2003. - 160 е.,

32. Гапоненко A.JI. Стратегия социально-экономического развития: страна, регион, город. Учебное пособие. М.: Изд-во РАГС, 2001. - 224 е.,

33. Гарднер Г. Великолепная пятерка: Мыслительные стратегии, ведущие к успеху / Говард Гарднер; Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. -155 е.,

34. Гаррет Б., Дюссож П. Стратегические альянсы: Пер с англ. М.: ИНФРА-М. 2002.-332 е.,

35. Гертман М. Стратегический менеджмент /Пер. с франц. под ред. Д. О. Ямпольской. СПб.: Издательский дом «Нева». 2003. - 96 е.,

36. Греков A.C. «Методологические особенности и основные принципы выявления резервов повышения эффективности деятельности предприятия, обоснование их величины». Журнал депонированных рукописей № 9 сентябрь, 2002,

37. Грэттон Линда. Живая стратегия: как поместить людей в центр решения корпоративных задач / Пер с англ. Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. -280 с.,

38. Гутман Г.В., Управление региональной экономикой / Г.В. Гутман, A.A. Мироедов, C.B. Федин; под ред Г.В. Гутмана. М.: Финансы и статистика, 2001.- 176 е.,

39. Дамодаран, Асват, «Инвестиционная оценка: инструменты и методы оценки любых активов», Альпина Бизнес Букс, 2007, 1342 е.,

40. Данилин Олег. Принципы разработки ключевых показателей эффективности (КПЗ) для промышленных предприятий и практика их применения. Управление Компанией, 2003, №2(21),

41. Денисова A.B., «Система ключевых стратегических показателей (ССП) эффективности службы управления персоналом», Финансы, 2006, N 10,

42. Дженстер Пер, Хасси Дэвид. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей.: Пер с англ. М.: Издательский дом «Вильяме», 2003. - 368 е.,

43. Джини Даниель ДАК. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований. М.: Альпина Паблишер, 2003. - 320 е.,

44. Джон ван Маурик. Эффективный стратег: Пер с англ. М.: ИНФРА-М, 2002.-208 е.,

45. Диксон П. Бизнес-тренды: Стратегическое моделирование будущего. -М.: Изд-во Эксмо, 2005. 480 е.,

46. Добренькова Е.В., Долгоруков A.M. Стратегическое управление бизнесом. М.: Международный институт бизнеса и управления, 2001. - 407 е.,

47. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / Пер. с англ. М. Котельниковой. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001.-288 е.,

48. Егерев И.А., «Стоимость бизнеса: Искусство управления», М.: Дело, 2003-480 е.,

49. Жариков О.Н., Королевская В.И., Хохлов С.Н. Системный подход к управлению: Учебное пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001, - 62 е.,

50. Зайцев Е.В. «Карта сбалансированных показателей: методология проектирования и особенности постановки в российских компаниях». Энциклопедия Balanced Scorecard. Москва: ITeam, 2003,

51. Зайцев Е.В., «Система сбалансированных показателей: методология проектирования и особенности постановки в российских условиях», 2003,

52. Захаров В. Я. Антикризисное управление. Теория и практика: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики иуправления / В .Я. Захаров, А.О. Блинов, Д.В. Хавин. М.: ЮНИТИ-Дана, 2007.-287 е.,

53. Зинкевич-Евстигнеева Т.Д. Пять кейсов для бизнес-тренера. СПб.: Речь, 2006.-208 е.,

54. Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. М.: Генезис, 2001. - 752 е.,

55. Зуб А.Т., Панина Е.М. Антикризисное управление организацией: учебное пособие. М.: ИД «Форум»: Инфра-М, 2007. - 256 е.,

56. Игнатушин Ю.В. Слияния и поглощения: стратегия, тактика, финансы. Спб.: Питер, 2005. - 208 е.,

57. Игнатьева A.B., Максимов М.М. Исследование систем управления: Учебное пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. - 157 е.,

58. Ильин В.В. СМК и человеческий фактор // Методы менеджмента качества. 2006, №3. - с.24-25.,

59. Исаев В. В., Немчин А. М. Общая теория социально-экономических систем: Учеб. пособие. — СПб.: Изд. дом «Бизнес-пресса», 2002. — 176 е.,

60. Камерон Э., Грин М. Управление изменениями. М.: Издательство «Добрая книга», 2006. - 360 е.,

61. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. "Сбалансированная система показателей". От стратегии к действию / ЗАО "Олимп-Бизнес" 2003 год,

62. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей: Пер. с англ. М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2004. - 416 е.,

63. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 2-е изд., испр. и доп.: Пер. с англ. - М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2005. - 320 е.,

64. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты: Пер. с англ. М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2005. - 512 е.,

65. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Стратегическое единство: создание синергии с помощью сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. М.: ООО "И. Д. Вильяме", 2006. - 384 е.,

66. Кемпбэл Э., Саммерс Лаче К. Стратегический синергизм, 2-е изд. -СПб.: Питер, 2004. 416 е.,

67. Клочков А. К. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. — Эксмо, 2010. — 160 е.,

68. Кноринг В.И. Теория, практика и искусство управления: Учебник для вузов. М.: Норма, 2004. - 544 е.,

69. Кныш М.И., Пучков В.В., Тютиков Ю.П. Стратегическое управление корпорациями. СПб.: КультИнформПресс, 2002. - 240 е.,

70. Ковени М. Стратегический разрыв: Технология воплощения корпоративной стратегии в жизнь / Макл Новени, Денис Гэнстер, Брайан Хартлен, Дейв Кинг; Пер с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. - 232 е.,

71. Козырь Ю.В. Стоимость компании: оценка и управленческие решения. М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2005. - 200 е.,

72. Коленсо М. Стратегия кайзен для успешных организационных перемен: Пер с англ. М.: ИНФРА-М, 2002. - 175 е.,

73. Колесников С.Н. Инструментарий бизнеса: современные методологии управления предприятием. М.: Издательско-консультационная компания Статус-Кво 97, 2001. - 336 е.,

74. Консалтинг менеджмента, или как улучшить свой бизнес. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2005. - 392 е.,

75. Коробков A., «The Balanced Scorecard (ССП) новые возможности для эффективного управления», Управление компанией,

76. Короткое Э.М. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э.М. Короткова. М.: ИНФРА-М, 2007.- 620 е.,

77. Коротков Э.М. Исследование систем управления. М.: ООО Издатель-ско-Консалтинговое Предприятие «ДеКА», 2004. - 336 е.,

78. Котлер, Филип, Армстронг, Гари, Сондерс, Джон, Вонг, Вероника. Основы маркетинга: Пер. с англ. — 2-е европ. изд. — М.; СПб.; К.; Издательский дом "Вильяме", 2001. — 944 е.,

79. Коупленд Т., Колер Т., Мурин Дж. Стоимость компаний: оценка и управление. М.: Олимп-Бизнес, 2008. - 576с.,

80. Кох Р. Стратегия / Ричард Кох; пер с англ. М.: Эксмо, 2007. - 224 е.,

81. Кочнев A.C., Фастов И.С., «С чего начать разработку сбалансированной системы показателей», http://www.iteam.ru/,

82. Крылов С.И., «Сбалансированная система показателей как аналитический инструмент стратегического управления в условиях современной рыночной экономики», Экономический анализ: теория и практика, 2007, N 24,

83. Крюков И., Шадрин А. Сбалансированная система показателей в интегрированной системе качества // Стандарты и качество. 2004, №6. - С.62-64,

84. Кубышкин И., «Использование финансового анализа для управления компанией», Финансовый директор, №4, 2005,

85. Лапыгин Ю.Н. Методы стратегического менеджмента. М.: МЭСИ, 2006.- 142 с,

86. Лапыгин Ю.Н. Основы управленческого консультирования. М.: Академический проект, 2006. - 350 е.,

87. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент. М.: Инфра-М, 2006. -245 е.,

88. Лафта Дж.К. Теория организаций: Учебное пособие. М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2003. - 416 е.,

89. Лебедева С.Н. Экономика торгового предприятия: Учебное пособие/ С.Н. Лебедева, H.A. Козиначикова, A.B. Гавриков. Под ред. С.Н. Лебедевой. -3-е изд., испр. Мн.: Новое знание, 2003, 240 е.,

90. Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Олейникова Ю.А. Стратегическое планирование на предприятии. М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д. издательский центр «МарТ», 2005. - 400 е.,

91. Малин A.C., Мухин В.И. Исследование систем управления: Учебник для вузов. 2-е изд. - М.: Издательский дом ГУ ВШЭ, 2004. - 400 е.,

92. Марк К.Скотт "Факторы стоимости" Руководство для менеджеров по выявлению рычагов создания стоимости. ЗАО "Олимп-Бизнес" 2000 год, 2000 е.,

93. Мащенко В.Е. Системное корпоративное управление. — М.: Сирин, 2003.-251с,

94. Мейер, Маршал В. Оценка эффективности бизнеса/Маршал В. Мейер; Пер. с англ. А.О. Корсунский. М.: ООО «Вершина», 2004. - 272 с,

95. Мидлтон Джон. Библиотека избранных трудов о стратегии бизнеса. Пятьдесят наиболее влиятельных идей всех времен / Пер с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. - 272 с,

96. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. 2-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2000.-480 с,

97. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. -СПб.: Питер, 2002. 512 с,

98. Минцберг Г, Альстрэнд Б, Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер с англ под ред Ю.Н. Каптуревского. СПб: Издательство «Питер», 2000. - 336 с,

99. Минцберг Г, Куинн Дж. Б, Гошал С. Стратегический процесс / Пер с англ под ред Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2001. - 688 с,

100. Момот А.И. Менеджмент качества и элементы системы качества: Учебник. Донецк: Норд-Прес, 2005, 319 с,

101. Мордашов С, «Рычаги управления стоимостью компании»//РЦБ, 2005, №15-с. 51-55,

102. Мыльник В.В. Титаренко Б.П. Волочиенко В.А. Системы управления. Учебное пособие. М.: Экономика и финансы, 2002. - 384 с,

103. Негашев Е.В. Анализ финансов предприятия в условиях рынка: Учебное пособие. М.: Высшая школа, 1997, 192 с.

104. Нивен Пол Р. Сбалансированная Система Показателей шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов:/ Пер. с англ. - Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. - 328 е.,

105. Нивен Пол Р. Сбалансированная система показателей для государственных и неприбыльных организаций, Баланс Бизнес Букс, 2005, 336 е.,

106. Николаева O.E., Алексеева О.В., Стратегический управленческий учет. -М.: Изд. ЖИ, 2008.-304 е.,

107. Николаева O.E., Шишкова Т.В. Классический управленческий учет. -М.: УРСС, 2006.-320 е.,

108. Николаева O.E., Шишкова Т.В. Классический управленческий учет. -М.: Изд. ЛКИ, 2010. 400 е.,

109. Нифаева О.В., «Применение системы сбалансированных показателей в маркетинге», Маркетинг в России и за рубежом, №5, 2005,

110. О Кифф Дж. Бизнес-прорыв. Восемь стратегий достижения выдающихся практических результатов / Пер. с англ. Парал Тит англ. М.: Изд-во Эксмо, 2005. - 256 е.,

111. О'Коннор Дж. Искусство системного мышления: Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем / Джозеф О'Коннор и Иан Макдемотт; Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. - 256 е.,

112. Омае К. Мышление стратега: Искусство бизнеса по-японски / Кеничи Омае; Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 215 е.,

113. Панов А.И., Коробейников И.О. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие для вузов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. -285 е.,

114. Парасоцкая H.H., Юрасова И.В., «Внедрение сбалансированных систем показателей на предприятиях, производящих быстрозамороженную продукцию», Экономический анализ: теория и практика, 2007, N 13,

115. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент: учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, C.B. Панасенко. М.: КНОРУС, 2005. - 496 е.,

116. Пашанин И, «Сбалансированная система показателей как основа стратегического управления», Финансовая газета, №11, 2007,

117. Петер Хорват, Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием // Стандарты и качество. 2004, №2. - С.50-53,

118. Пивоваров К.В. Планирование на предприятии: Учебное пособие. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2005. - 232 с,

119. Портер, Майкл, Э. Конкуренция.: Пер. с англ.: Уч. пос. — М.: Издательский дом "Вильяме", 2001. — 495 с,

120. Пригожин А.И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003. -864 е.,

121. Рамперсад К. Хьюберт. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Хьюберт К. Рамперсад; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 352 с,

122. Рамперсад X. Универсальная система показателей: как достигнуть результатов, сохраняя целостность: Пер. с англ. 3-е изд. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. - 352 с,

123. Рахлин K.M. Менеджмент качества перспективы развития // Век качества. - 2003, №6. - С.24-26,

124. Родионова В.Н, Федоркова Н.В, Чекменев А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. М.: Издательство РИОР, 2003. - 81 с,

125. Родионова Н.В. Взаимосвязи экономических и социальных показателей в системах управления предприятиями. СПб.: СПбГИЭУ, 2004. - 247 с,

126. Рубинштейн Моше Ф, Фирстенберг Айрис Р. Интеллектуальная организация. Привнеси будущее в настоящее и преврати творческие идеи в бизнес-решения: Пер. с англ. М.: ИНФРА-М. 2003. - 192 с,

127. Самоукина Н. Антикризисное управление компанией. СПб.: Питер, 2003.- 192 с,

128. Сафаров А, Бабенкова Т, «Что нужно для успеха сбалансированной системы показателей?», Экономика и Жизнь, №14, 2005,

129. Семь нот менеджмента. Настольная книга руководителя. М.: Изд-во Эксмо, 2005. - 832 е.,

130. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. -М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 408 е.,

131. Смотрич, Жанн, «SWOT-анализ Сбалансированной Системы Показателей», Баланс Современный капитал, №9/2004,

132. Соболев Ю.В. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент: Учеб. пособие / Ю.В. Соболев, В JI. Дикань, А.Г. Дейнека, JLA. Позднякова. — X.: ООО «Олант», 2002.-416с.,

133. Солодовников А.Н. Стратегия будущего // Методы менеджмента качества. 2006, №10. - С.56-57,

134. Спиридонов Ю.А., «Сбалансированная система показателей важный элемент современной системы управления»,

135. Старинский Б., «Сбалансированная система управления как инструмент стратегического управления»,

136. Стратегический менеджмент: Учебник / Пер. с англ. Н.И. Алмазовой. -М.: ООО «Издательство Проспект», 2003. 336 е.,

137. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию. 2-е изд./ Р. Кох. — СПб.: Питер, 2003. 320 е.,

138. Татарников Е.А. Антикризисное управление. М.: Издательство РИОР, 2005.-95 с,

139. Тренев H.H. Стратегическое управление: учебное пособие для вузов. -М.: Издательство ПРИОР, 2003 288 е.,

140. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента: Как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании: Пер. с англ. — 2-е изд. — М.: Дело, 2001. — 360 е.,

141. У орд Кит. Стратегический управленческий учет / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2002. — 448 е.,

142. Управление организационными системами. М: СИНТЕГ, 2001. - 112с.,

143. Фатхуддинов P.A. Управленческие решения ИНФРА-М, 2001 - 283 е.,

144. Федотова H.H. Организационная структура управления предприятием: Учебное пособие. M.: ТК Велби, 2003. - 256 с,

145. Филькенштей Сидни. Ошибки топ-менеджеров ведущих корпораций: анализ и практические выводы / Пер с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. -394 с,

146. Фомин В.П. Анализ сбалансированности показателей развития предприятия. Самара: Содружество, 2008. 208 с,

147. Фомин В.П, Игошина H.A., «Анализ сбалансированности показателей развития организации в структурном и временном аспектах»,

148. Фридаг Хервиг Р, Шмидт В. Сбалансированная система показателей: Руководство по внедрению: Пер. с нем. М.: "Омега-Л", 2006. - 267 с,

149. Фридаг, Хервиг Р. Сбалансированная система показателей. М.: Издательство «Омега-Л», 2006. - 144 с,

150. Фридман М, Трегоу Б. Искусство и наука стратегии лидерства: Новый подход к корпоративному управлению / Майк Фридман, Бенджамин Трегоу. Пер с англ. Е. Богдановой. - М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004. - 272 с,

151. Хажински А. Гуру менеджмента. СПб.: Питер, 2002. - 480 с,

152. Хамел Г, Прахалад К. К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня/ Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2002. — 288 с,

153. Хамел Г, Прахалад К, Томас Г, О'Нил Д. Стратегическая гибкость. -СПб.: «Питер», 2004. 382 с,

154. Хойер Р, Хойер Б, «Что такое качество?» // Стандарты и качество. -2002. -№3.-С.97,

155. Хорин А.Н. Стратегический анализ: учебное пособие / А.Н. Хорин, В.Э. Керимов. М.: Эксмо, 2006. - 288 с,

156. Чая В.Т, Латыпова О.В Бухгалтерский учет: учебное пособие, Москва, Кнорус, 2007г, 528 с,

157. Чернов В.А. Инвестиционная стратегия: Учеб. пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 158 с.

158. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Пер с англ. Под ред. В.А. Спивака СПб.: Питер, 2002. - 336 е.,

159. Шемакин Ю.И. Семантика самоорганизующихся систем. М.: Академический Проект, 2003. - 176 е.,

160. Шеметов П.В. Теория организации: Курс лекций . М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2004. 176 е.,

161. Шеремет А.Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности. М.: ИНФРА-М, 2006., 415 е.,

162. Шеремет А.Д., Николаева О.Е., Полякова С.И., Управленческий учет. -М.: ИНФРА-М, 2009. 429 е.,

163. Шимко П.Д. Оптимальное управление экономическими системами. -СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2004. 240 е.,

164. Шорохов Ю.И., Глушков А.Н., Мамагулашвили Д.И. Организационное поведение. М.: ПЕР СЭ, 2000. - 126 е.,

165. Юдицкий С.А. Сценарный подход к моделированию поведения бизнес-систем. Серия «Управление организационными системами». М.: СИНТЕГ,2001.- 112 с,

166. Яхонтова Е.С. Эффективность управленческого лидерства. М.: ТЕИС,2002. 501 с,

167. Ampuero M, Goranson J, Scott J. Solving the Measurement Puzzle: How EVA and the Balanced Scorecard Fit Together // The Cap Gemini Ernst & Young Center for Business Innovation. Issue 2 "Measuring Business Performance". -1998.-P. 45-52,

168. Andersen H.V, Lawrie G, Shulver M. The Balanced Scorecard vs. the EFQM Business Excellence Model which is the better strategic management tool?: 2GC Working Paper. - UK: 2GC Active Management, 2000, P 65-88,

169. Atkinson A, Epstein M. Measure for measure: Realizing the power of the balanced scorecard // CMA Management. September 2000. - P. 22-28,

170. Chakravarthy B.S. Measuring strategic performance // Strategic Management Journal. 1986. - № 7. - P. 437-458,

171. Combining EVA with the Balanced Scorecard to improve strategic focus and alignment: 2GC Discussion Paper. UK: 2GC Active Management, 2001,

172. De Haas M, Kleingeld A. Multilevel design of performance measurement systems: enhancing strategic dialogue throughout the organization // Management Accounting Research. 1999. -№ 10. - P. 233-261,

173. Dearden J. Measuring profit center managers // Harvard Business Review. -September/October 1987. Vol. 65. - P. 84-88,

174. Emmanuel C, Otley D. Readings in Accounting for Management Control. -Chapmann and Hall, 1995, P. 440,

175. Kaplan R.S, Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston (Ma, USA): Harvard Business School Press, 1996, P. 322,

176. Kaplan, R.S, and Norton, D.P. (2001) The Strategy-Focused Organization. Harvard Business School Press, P. 275,

177. Kaplan, R.S, and Norton, D.P, "Measuring of Intangible Assets" \\ Harvard Business Review, 2004, February,

178. Merchant K. Control in Business Organizations. Boston (Ma, USA): Harvard Graduate School of Business, 1985,

179. Michael Porter. What Is Strategy? // Harvard Business Review, 1996, November/December,

180. Nils Goran Olve and Anna Sjostrand.'The Balanced Scorecard". United Kingdom: Capstone Publishing, 2002, P. 332,

181. Norreklit H. The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions // Management Accounting Research. - 2000. - № 11. -P. 65-88,

182. Paul R. Niven. Balanced Scorecard step by step: maximizing performance and maintaining results. New York: John Wiley& Sons, 2002, P. 336,

183. Robert G. Eccles, Robert H. Herz, E. Mary Keegan, David M.H. Phillips. The Valuereporting TM Revolution: Moving Beyond the Earnings Game / John Wiley & Sons, 2001, P. 200,

184. Robert G. Eccles, Robert H. Herz, E. Mary Keegan, David M.H. Phillips. Указ. соч.; Robert G. Eccles and Samuel A. DiPiazza Jr. The future of Corporate Reporting: Building public trust / John Wiley & Sons, 2002, P. 212,

185. Stewart, Thomas A. Accounting Gets Radical // Fortune. 2001. - Mondey, April 16,

186. Young, David. Economic value added: A primer for European managers // European Management Journal. Vol. 15. № 4. - P. 335-344.