

Сергій Анатолійович МАТЮХ

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин,
Хмельницький національний університет
вул. Інститутська 11, м. Хмельницький, 29016, Україна
E-mail: matuh@meta.ua
Телефон: +380979980752

**ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ
ОРГАНІЗАЦІЙ**

Матюх, С. А. Дослідження сучасних методів оцінки ефективності діяльності організацій [Текст] / Сергій Анатолійович Матюх // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. – Том 15. – № 3. – С. 79-85. – ISSN 1993-0259.

Анотація

Оцінка діяльності організацій створює передумови для виявлення та реалізації внутрішньогосподарських резервів підвищення ефективності виробництва, сприяє досягненню кращих кінцевих результатів, ухваленню позитивних господарських рішень. Система показників ефективності діяльності організацій посідає головне місце в управлінні ними. У статті аналізуються основні методи визначення місії та стратегії організації. Організаціям, які мають чітко сформульовані цілі і завдання із заданою тимчасовою шкалою їх досягнення, набагато простіше проводити оцінку ефективності. Здійснено класифікацію методів оцінки ефективності функціонування господарських суб'єктів за співвідношенням об'єктивних і суб'єктивних факторів. Підхід до визначення показників оцінки ефективності діяльності підприємства на основі стратегічного планування вважається у наш час найбільш перспективним, оскільки він дозволяє не тільки оцінити вже досягнуті результати, але також спрогнозувати можливість ефективного функціонування підприємства в майбутньому. При використанні такого підходу керівництво підприємства має дати відповіді на низку критично важливих питань у вигляді якісних оцінок ефективності функціонування господарського суб'єкта, конкурентного лідерства, зростання галузі, ризиків зриву поставок, концентрації споживачів, можливості доступу до позичкового капіталу. Укладено класифікацію методів оцінки функціонування організацій за напрямками економічного аналізу. Така класифікація показників відображає різні сторони стану господарюючого суб'єкта. Проведено ґрунтовний аналіз методів і моделей, які засновані на розрахунку та аналізі узагальнюючих показників організації. Зазначається, що той чи інший метод не можна застосовувати в усіх ситуаціях. При виборі необхідно враховувати специфіку галузі, розмір підприємства, особливості його фінансових потоків, облікову політику і багато інших важливих аспектів. При цьому методи оцінки економічної ефективності господарюючих суб'єктів продовжують розвиватися і вдосконалюватися. Останнім часом популярності набуло опціонне моделювання і застосування ОРЗ моделей, заснованих на застосуванні стохастичних диференціальних рівнянь, розвивається і вдосконалюється метод доданої вартості акціонерного капіталу (SVA), набула поширення оригінальна методика процесно-орієнтованого аналізу рентабельності.

Ключові слова: ефективність діяльності; методи оцінки; стратегії організації; системи показників; економічні показники; рентабельність.

Сергей Анатольевич МАТЮХ

**ИССЛЕДОВАНИЕ СУЩЕСТВУЮЩИХ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ**

Аннотация

Оценка деятельности организаций создает предпосылки для выявления и реализации внутрихозяйственных резервов повышения эффективности производства, способствует достижению лучших конечных результатов, принятию положительных хозяйственных решений. Система

© Сергій Анатолійович Матюх, 2014

показателей эффективности деятельности организаций занимает главное место в управлении ими. В статье анализируются основные методы определения миссии и стратегии организации. Организациям, которые имеют четко сформулированные цели и задачи с заданной временной шкалой их достижения, гораздо проще проводить оценку эффективности. Сгруппирована классификация методов оценки эффективности функционирования хозяйствующих субъектов по соотношению объективных и субъективных факторов. Подход к определению показателей оценки эффективности деятельности предприятия на основе стратегического планирования считается в настоящее время наиболее перспективным, поскольку он позволяет не только оценить уже достигнутые результаты, но также спрогнозировать возможность эффективного функционирования предприятия в будущем. При использовании такого подхода руководство предприятия должно дать ответы на ряд критически важных вопросов в виде качественных оценок эффективности функционирования хозяйствующего субъекта, конкурентного лидерства, роста отрасли, рисков срыва поставок, концентрации потребителей, возможности доступа к ссудному капиталу. Предложена классификация методов оценки функционирования организаций по направлениям экономического анализа. Классификация показателей отражает различные стороны состояния хозяйствующего субъекта. Проведен обстоятельный анализ методов и моделей, основанных на расчете и анализе обобщающих показателей организации. Отмечается, что тот или иной метод нельзя применять во всех ситуациях. При выборе необходимо учитывать специфику отрасли, размер предприятия, особенности его финансовых потоков, учетную политику и многие другие немаловажные аспекты. При этом методы оценки экономической эффективности хозяйствующих субъектов продолжают развиваться и совершенствоваться. Широкое распространение и популярность в последнее время получает опционное моделирование и применения ОРЗ моделей, основанных на применении стохастических дифференциальных уравнений, развивается и совершенствуется метод добавленной стоимости акционерного капитала (SVA), получила широкое распространение оригинальная методика процессно-ориентированного анализа рентабельности.

Ключевые слова: эффективность деятельности; методы оценки; стратегии организации; системы показателей; экономические показатели; рентабельность.

Sergiy Anatoliiovych MATYUH

PhD in Economics,
Associate Professor,
Associate Professor of Department of International Economic Relations,
Khmelnitsky National University
Instytutska str., 11, Khmelnytsky, 29016, Ukraine
E-mail: matuh@meta.ua
Phone: +380979980752

STUDY OF EXISTING METHODS FOR EVALUATION OF ORGANIZATION ACTIVITY EFFICIENCY

Abstract

Assessment of organizations creates preconditions for the detection and implementation of internal economy reserves of increase production efficiency, contributes to the achievement the best final results, the adoption of positive economic decisions. The system of efficiency indexes of the organizations takes the central place in management. In the article the basic methods of determination of mission and strategy are determined. Organizations that have clearly formulated goals and objectives with a given time scale to achieve them can easier evaluate effectiveness. It has been done the classification of methods to assess efficiency of functioning economic entities by the ratio of objective and subjective factors. Approach to define indicators for assessing efficiency of the enterprise through strategic planning is considered currently the most promising, since it allows not only to evaluate the results which have been achieved, but also predicts the possibility of effective functioning of the enterprise in the future. While using this approach the authority of the enterprises has to provide answers to a number of important questions in the form of qualitative assessments of the economic efficiency of functioning subject, competitive leadership, the growth of the industry, the risks of disruption of supplies, the concentration of customers, the ability to access capital. It has formed the classification of methods to assess functioning of the organizations in the fields of economic analysis. The classification of indicators reflects the different sides of the entity condition . It has been conducted a detailed analysis of the methods and models which are based on the calculation and analysis of the general indicators of organizations. It is noted that one or another method cannot be applied in all situations. In the process of selection it is necessary to consider specificity of the industry, the size of the company, features of its financial flows, accounting policies and a lot of other important aspects. Methods of assessing the economic efficiency of business entities continue to evolve and improve. Modeling and application of

ORM models based on the application of stochastic differential equations become popular and get wide distribution and popularity in recent years. Method of added value of the share capital (SVA) has developed. The original methods of process-oriented analysis of profitability have become widespread.

Keywords: *efficiency of activity; methods of assessment; strategy of organization; the system of indicators; profitability.*

JEL classification: D20, O20

Вступ

На сучасному етапі розвитку економіки України значущість оцінки ефективності функціонування господарюючого суб'єкта важко переоцінити. Наявні методи оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності використовуються для визначення успішності підприємства, вартості бізнесу, доступності та вартості капіталу, доцільності капітальних вкладень і багато чого іншого.

Мета статті

Метою дослідження є розробка практичних положень оцінювання ефективності організацій та визначення основних його методів за умов сучасних ринкових відносин.

Значний внесок у розвиток теорії та практики оцінки ефективності господарської діяльності організацій зробили такі вчені: Л. Е. Басовський [1], І. О. Бланк [2], У. Ю. Білінова [3], В. В. Ковальов [6], Е. А. Маркар'ян [7], Г. В. Савицька [9], С. В. Чупров [10].

На сьогодні розроблено безліч методів і показників оцінки ефективності діяльності організацій, при цьому кожен з підходів не позбавлений недоліків, тому єдності думок з цієї проблеми у світовій економічній теорії та практиці немає.

Виклад основного матеріалу дослідження

Зазначимо, що одна з головних проблем при виборі показника для оцінки ефективності функціонування організації зводиться до дилеми, що приймати за показник оцінки економічної ефективності. Рішення цієї проблеми пов'язано з тим, які цілі ставить перед собою господарюючий суб'єкт. Організаціям, що мають чітко сформульовані цілі і завдання із заданою тимчасовою шкалою їх досягнення, набагато простіше проводити оцінку ефективності. Тому для визначення показників необхідно проаналізувати стратегію господарюючого суб'єкта та визначитися з цілями, на досягнення яких працює організація.

У стратегії підприємства різні дослідники виділяють від трьох до п'яти складових рівнів. Загалом достатнім і необхідним для аналізу стратегії є визначення місії організації, цілей і завдань. Місію в загальних рисах можна визначити як висвітлення основної причини створення організації та продовження її існування. Стратегічні цілі стосуються внутрішніх і зовнішніх обставин, на які організація повинна реагувати в майбутньому, вони визначають, якими мають бути пріоритети для того, щоб вона могла успішно слідувати своїй місії. Стратегічні цілі розділяють на більш конкретні і специфічні складові для розробки тактичних планів, складання обов'язків і здійснення контролю (таблиця 1).

Таблиця 1. Основні методи визначення місії і стратегії підприємства

Методи визначення та розробки місії	Методи визначення стратегічних цілей
– Стратегічна бізнес-одиниця (Strategic Business Unit);	– Ключова компетенція (Core Competence);
– Стратегічний ступінь свободи (Strategic Degrees of Freedom);	– Ланцюжок прирощення вартості (Value Chain);
– Стратегічний задум (Strategic Intent);	– Модель Five Forces Портера;
– Перспектива акціонерної вартості (Shareholder Value Perspective);	– Підривна інновація (Disruptive Innovation);
– Перспектива вартості з точки зору зацікавлених сторін (Stakeholder Value Perspective);	– Клієнтизація (Customised, Customerising);
– Глобальна локалізація (Global Localisation);	– Стратегія зачистки (Mop Up Strategy);
– Очікуване значення вартості (Expected Value);	– SWOT-аналіз;
– Ціннісно-орієнтоване управління (Value Based Management).	– PEST-аналіз;
	– Стратегія ціноутворення (Pricing Strategy);
	– Структура витрат (Cost Structure);
	– Домінуюча фірма (Dominant Firm).

Підхід до визначення показників оцінки ефективності діяльності підприємства на основі стратегічного планування вважається у наш час найбільш перспективним. Проте подібний підхід не позбавлений недоліків. Це пов'язано насамперед з тим, що ступінь досягнення поставлених компанією цілей і певний рівень ефективності діяльності – поняття нетотожні. Місія, стратегічні цілі і завдання, визначені і затверджені керівництвом господарюючого суб'єкта за допомогою певних методів, за своєю природою суб'єктивні і часто схильні до впливу якості та повноти інформації, яка доступна керівництву, також чималу роль відіграє і професійна компетенція менеджменту.

У країнах з розвинутою ринковою економікою залежно від моделі управління, специфіки галузі, стадії життєвого циклу компанії змінюються кінцеві орієнтири і стратегічні цілі функціонування компаній, які визначають вибір тих чи інших аналітичних показників і моделей для оцінки ефективності функціонування бізнесу. У світлі вищесказаного необхідним є критичний розгляд різноманіття методів і показників оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.

В економічній літературі часто підкреслюється, що в переважній більшості науково-практичних напрямків в економіці спостерігається взаємопроникнення інструментарію з інших наук, а в фінансово-економічному аналізі це проявляється особливо. Методи, застосовані в сучасному аналізі господарської діяльності, постійно розширюються за рахунок нових прийомів і способів, що дозволяють враховувати інфляційні процеси, надійність контрагентів, ускладнюються організаційно-правові форми господарювання [5].

Велика кількість методів, розроблених сучасною наукою, ускладнює роботу аналітика, заплутує його. На практиці економіст часто використовує «старі», звичні для нього методи, але які для вирішення поставленої мети можуть бути неефективні, або неприйнятні. Тому існує проблема у створенні стрункої, впорядкованої класифікації методів оцінки ефективності функціонування підприємств. На сьогодні не вироблена єдина класифікація чинних методів оцінки, тому розглянемо можливі види.

Однією з таких класифікацій є розподіл методів на формалізовані і неформалізовані, такі класифікації можна зустріти в роботах Л. Є. Басовського [1], У. Ю. Блінової [3], Е. А. Маркар'ян [7], Г. В. Савицької [9]. В основі класифікації лежать об'єктивні і суб'єктивні причини методів. У роботах вищезазначених учених можна зустріти такі назви цих методів: математизовані, нематематизовані; логічні, аналітичні; суб'єктивні, об'єктивні; математичні, евристичні – відкритий класифікатор методів оцінки ефективності функціонування підприємства наведено в таблиці 2.

Зазначимо, що в основі оцінки ефективності функціонування господарюючого суб'єкта, як правило, лежать методи фінансово-економічного аналізу, які на сьогодні набули найбільшого поширення. Система показників і методів оцінки економічної ефективності діяльності підприємства почала формуватися на початку ХХ століття. Із розвитком ринку, ускладненням зовнішнього середовища діяльності компаній, зміною інформаційних потреб інвесторів, аналітиків і менеджерів, удосконаленням методів математичного та фінансового аналізу на перший план висувалися ті чи інші показники, змінюючи і розширюючи методи, які вже склалися і широко використовуються.

Незважаючи на різні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства, загальною рисою всіх шкіл є використання аналітичних коефіцієнтів для отримання оперативної, наочної і простої оцінки ефективності функціонування і розвитку господарюючого суб'єкта. Особливістю методики зазначеного підходу є ізольоване вивчення трендів зміни значень окремих показників і зіставлення їх зі значеннями успішно функціонуючих фірм або з середньогалузевими значеннями, на основі чого робляться відповідні висновки.

Як показав огляд економічної літератури [2; 4; 9], при оцінці діяльності підприємства на основі коефіцієнтного аналізу, і в зарубіжній і у вітчизняній практиці немає чітко регламентованої сукупності коефіцієнтів. Кожен з авторів для оцінки ефективності визначає склад використовуваних ним показників, як правило, на свій розсуд. Загальноприйнятої класифікації коефіцієнтів також не існує.

Перевагою використання коефіцієнтного аналізу є простота розрахунків коефіцієнтів і можливість здійснення розрахунку значень на базі зовнішньої звітності, також перевагою є наочність одержуваних результатів. Однак цей метод має істотні недоліки:

- отримані результати мають моментний, статичний характер;
- аналіз нормативних значень окремих фінансових коефіцієнтів, закріплених в офіційних методиках, проведений вітчизняними дослідниками [6; 10], виявив некоректність порогових значень, з точки зору узгодженості їх між собою;
- ізольованість аналізу коефіцієнтів один від одного;
- ретроспективний характер отриманих даних, що зменшує їх цінність для прийняття управлінських рішень.

Саме у зв'язку з перерахованими недоліками найбільшого поширення набули методи і моделі, засновані на розрахунку та аналізі узагальнюючих показників.

Перші моделі вимірювання та оцінки ефективності діяльності підприємства, в основі яких лежить розрахунок узагальнюючого показника, почали з'являтися у 20-х роках XX століття. Найбільшого поширення і максимальне використання отримала модель Ф. Д. Брауном, який вивів математичний зв'язок між прораховуваними коефіцієнтами оцінки діяльності компанії: рентабельністю продажів, ресурсовіддачею і рентабельністю активів [11].

Таблиця 2. Класифікація методів оцінки ефективності функціонування підприємства за співвідношенням об'єктивних і суб'єктивних факторів

Група методів	Підгрупа методів	Вид методу
1. Неформалізовані (нематематизовані, аналітичні, суб'єктивні, евристичні)	1. 1. Розробка системи показників	<ul style="list-style-type: none"> – збалансована система показників (BSC) – економічна додана вартість (EVA) – ринкова додана вартість (MVA) – показник сукупної акціонерної прибутковості (TSR) – грошовий потік віддачі на інвестований капітал (CFROI)
	1. 2. Методи порівнювання	<ul style="list-style-type: none"> – порівняння за заданим критерієм у динаміці – ранжування з використанням відносних показників – порівняння з середньогалузевим значенням
	1. 3. Методи експертних оцінок	<ul style="list-style-type: none"> – дельфійський метод – морфологічний аналіз – метод сценаріїв – мозковий штурм – репертуарні решітки
	1. 4. Методи читання аналізу фінансової звітності	<ul style="list-style-type: none"> – горизонтальний аналіз – вертикальний аналіз – трендовий аналіз
	1. 5. Методи деталізації	<ul style="list-style-type: none"> – ранжування – факторний аналіз
2. Формалізовані (математизовані, аналітичні, об'єктивні, математичні)	2. 1. Елементарні методи мікроекономічного аналізу	<ul style="list-style-type: none"> – балансовий метод – прийомних ланцюгових підстановок – інтегральний метод – прийом вирівнювання початкових точок аналізу
	2. 2. Традиційні методи економічної статистики	<ul style="list-style-type: none"> – метод порівняння величин – індексний метод – метод угруповання
	2. 3. Математико-статистичні методи вивчення зв'язків	<ul style="list-style-type: none"> – кореляційний аналіз – регресійний аналіз – кластерний аналіз
	2. 4. Методи теорії прийняття рішень	<ul style="list-style-type: none"> – імітаційне моделювання – аналіз чутливості – метод побудови дерева рішень
	2. 5. Методи фінансових обчислень	<ul style="list-style-type: none"> – дисконтування та нарощування – методи оцінки грошових потоків

Початок використання рентабельності акціонерного капіталу призвело до зміни у первісній моделі «Du Pont». Крім прибутковості і ефективності, модифікована модель дала можливість визначати найбільш прийнятне для фірми співвідношення між власним капіталом і залученими засобами, тобто використовувати фінансовий «важіль».

У кінці 80-х – початку 90-х років XX століття відбувається зміна орієнтації з показників максимізації багатства компанії, які часто відображали інтереси не власників, а менеджерів різних рівнів, на показники, які прагнуть оцінити ефективність через створювану вартість підприємства. Такий підхід отримав назву менеджменту, заснованого на управлінні вартістю, або VBM-менеджменту (VBM – Value Based Management), який принципово відрізняється від раніше розглянутих методів оцінки ефективності функціонування господарюючого суб'єкта.

Недоліки, які були пов'язані із застосуванням прибутку при розрахунку показників оцінки ефективності діяльності підприємства, частково виправив показник EVA (Economic Value Added) –

економічна додана вартість. Цей показник був розроблений американською компанією «Stern Stewart & Co» і в наш час використовується багатьма відомими компаніями. У його основі лежить домінуючий принцип: компанія створює додану вартість, якщо її прибутковість на витрачений капітал перевищує альтернативні витрати.

Незважаючи на неодноразові спроби об'єднати минулі результати діяльності компаній з прогнозами досягнення економічного зростання і підвищення ефективності в майбутньому на основі вищевикладених моделей, все більше число аналітиків XX століття вказують на неможливість такого процесу. Таким чином, стратегічний аналіз і оцінка ефективності компанії, заснована лише на фінансових показниках, стають неповними і неточними. Протягом 70-90-х років XX століття низка дослідників намагались вирішити цю проблему. Так у 1975 році Стівен Керр, підбиваючи підсумки діяльності багатьох компаній, зробив висновок про необхідність розробки різних систем вимірювання та оцінки результатів господарсько-фінансової діяльності. Вирішити цю проблему спробували Р. С. Каплан і Д. П. Нортон [13], які розробили концепцію збалансованої системи показників (Balanced Scorecard (BSC)). Причиною появи BSC стало створення такої управлінської системи, яка б урахувала інтереси акціонерів, покупців, контрагентів, кредиторів та інших учасників, які взаємодіють з компанією. Для реалізації такої політики управління бізнесом необхідне створення комплексної системи стратегічних цілей і показників їх оцінки. Система BSC заснована на чотирьох основних складових [8]:

- фінансовій, яка оцінює економічні наслідки вже вжитих дій;
- клієнтській, що характеризує взаємини зі споживачами продукції, а також численні якісні параметри, що впливають на рівень задоволеності клієнтів;
- складовій внутрішніх бізнес-процесів, від яких залежить як задоволеність клієнтів, так і вирішення фінансових завдань;
- складовій навчання та розвитку персоналу, в межах якої оцінюється інфраструктура, що забезпечує стабільне довгострокове зростання і здатність вдосконалюватися в майбутньому.

Сильною стороною такого підходу є об'єднання фінансових і нефінансових показників. На думку М. де Хааса і А. Кляйнгельда [12], BSC представляє систему вимірювання ефективності з прямим зв'язком. Іншою сильною стороною системи є можливість виміряти те, що не в змозі виміряти бухгалтерський облік.

Таким чином, BSC можна подати як структуру, що дозволяє розширити можливості визначення, оцінки і контролю над ефективністю функціонування підприємства. Класична структура BSC може досить легко трансформуватися, але при цьому вона має низку недоліків і обмежень у застосуванні.

Істотним недоліком є відсутність кінцевого показника, що вимірює ефективність функціонування підприємства. На думку багатьох аналітиків, уважно потрібно ставитися до запровадження BSC підприємствам, які функціонують на ринках, що розвиваються. Це викликано тим, що змінювати стратегію і втілювати її з використанням системи показників у ситуації різкої зміни ринкової ситуації вельми складно для управлінців. Ще один недолік системи пов'язаний із складністю її впровадження, яка вимагає добре налагодженої організаційної структури підприємства і внутрішньофірмового обліку. Також недоліком BSC є те, що вона охоплює, як правило, стратегічні напрями, не враховуючи оперативні зіставлення фактичних і планових значень показників.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Проведений критичний аналіз показав, що, незважаючи на велику кількість існуючих на сьогоднішній день методів оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності, до цих пір немає одного загальноприйнятого. Деякі недоліки методів мають математичну основу. Важливо наголосити, що той чи інший метод не можна застосовувати у всіх ситуаціях. При виборі необхідно враховувати специфіку галузі, розмір підприємства, особливості його фінансових потоків, його облікову політику і багато інших важливих аспектів. При цьому методи оцінки економічної ефективності господарюючих суб'єктів продовжують розвиватися і вдосконалюватися. Враховуючи недоліки EVA і BSC, ми вважаємо, що потрібно використовувати комбінацію цих методів. На наш погляд, на сьогодні потрібно ширше та частіше використовувати опціонне моделювання і застосування ОРЗ моделей, заснованих на застосуванні стохастичних диференціальних рівнянь. Розвивається і вдосконалюється метод доданої вартості акціонерного капіталу (SVA), який дає можливість визначати оцінку ефективності організації за допомогою оригінальної методики процесно-орієнтованого аналізу рентабельності.

У світлі сказаного зрозуміло, що всі описані методи оцінки ефективності функціонування підприємства не можуть бути визнаними повністю придатними для використання їх у якості базового інструменту. Методи оцінки економічної ефективності господарюючих суб'єктів продовжують розвиватися і вдосконалюватися, ґрунтуючись на нових наукових підходах і математичних методах.

Список літератури

1. Басовский, Л. Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст] / Л. Е. Басовский, Е. Н. Басовская. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 365 с.
2. Бланк, И. А. Управление прибылью [Текст] / И. А. Бланк. — Киев : Ника-Центр, 2002. – 752 с.
3. Блинова, У. Ю. Совершенствование методики анализа как метода превентивного контроля в антикризисном менеджменте [Текст] / У. Ю. Блинова // Аудит и финансовый анализ. – 2006. – № 2. – С. 29-36.
4. Брейли, Р. Принципы корпоративных финансов [Текст] / Р. Брейли, С. Майерс; пер. с англ. Н. Барышниковой. – М. : Олимп-Бизнес, 2004. – 977 с.
5. Гамм, Р. В. Опыт применения финансового анализа [Текст] / Р. В. Гамм, Х. Р. Паркшеян // Аудит и финансовый анализ. – 2000. – № 2. – С. 10-17.
6. Ковалев, В. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учеб. для вузов [Текст] / В. В. Ковалев, О. Н. Волкова. – М. : Проспект, 2006. – 420 с.
7. Маркарьян, Э. А. Финансовый анализ [Текст] / Э. А. Маркарьян, Г. П. Герасименко, С. Э. Маркарьян. – М. : КноРус, 2007. – 217 с.
8. Нортон, Д. Система сбалансированных показателей. От стратегии к действию [Текст] / Д. Нортон, Р. Каплан. – М. : Олимп-Бизнес, Библиотека IBS, 2004. – 320 с.
9. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : учеб. / Г. В. Савицкая. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 424 с.
10. Чупров, С. В. Допустимые значения финансовых показателей для обеспечения устойчивости предприятия [Текст] / С. В. Чупров // Известия ИГЭА. -2004. -№1. -С77-81.
11. Blumenthal, M. *This the gift to be simple: Why the 80-year-old Du Pont model still has fans* [Текст] / M. Blumenthal, G. Robin // CFO Magazine, January, 1998, pp. 1-3
12. Haas, M. *Multilevel design of performance measurement systems: enhancing strategic dialogue throughout the organization* [Текст] / M. Haas, A. Kleingeld // Management Accounting Research. – 1999. – № 10. – P. 233-261.
13. Kaplan, R. S. *The Balanced Scorecard : measures that drive performance* [Текст] / R. S. Kaplan, D. P. Norton // Harvard Business Review. – Jan. I Feb, 1992.

References

1. Basovskyy, L. E. *EN Basovskaya (2006). Comprehensive economic analysis of economic activity. Moskva: YNFRA.*
2. Blank, Y. A. (2002). *Management of profit. Kyev: Nyka-Tsentr.*
3. Blynova, U. Yu. (2006). *Improved methods of analysis as a method of preventive controls in crisis management. Audit and Financial Analysis, 2, 29-36.*
4. Breyly, R. & Myers, S. (2004). *Principles of Corporate Finance. Moskva: Olymp-Byznes.*
5. Hamm, R. V. & Parksheyan, X. R. (2000). *Experience with financial analysis Audit and financial analysis. 10-17.*
6. Kovalev, V. & Volkova, V. O. (2006). *Analysis of business enterprises. Kyi'v: Prospekt.*
7. Markaryan, E. A., Gerasimenko, G. P., Markaryan, S. E. (2007). *Financial analysis. Moskva: KnoRus.*
8. Norton, D. (2004). *The Balanced Scorecard . From strategy to action. Moskva: Olymp-Byznes.*
9. Savytskaya, H. V. (2005). *Analysis of business enterprise. Moskva: YNFRA-M.*
10. Chuprov, S. V. (2004). *Valid values of financial indicators for the sustainability of the enterprise. Yzvestyya YHЭA, 1, 77-81.*
11. Blumenthal, M., Robin, G. (1998). *This the gift to be simple: Why the 80-year-old Du Pont model still has fans. CFO Magazine, January. 1-3.*
12. Haas, M., Kleingeld, A. (1999). *Multilevel design of performance measurement systems: enhancing strategic dialogue throughout the organization, 10, 233-261.*
13. Kaplan, R., Norton, D. (1992). *Norton The Balanced Scorecard: measures that drive performance. Harvard Business Review.*

Стаття надійшла до редакції 31.03.2014 р.