

РЕАЛІЗАЦІЯ МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ УПРАВЛІННЯ ПІД ЧАС ФОРМУВАННЯ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ХОЛДИНГУ

У статті розглянуто індикативну систему ключових показників на підставі моделі формування збалансованої системи показників у рамках стратегії розвитку промислових холдингів, яка забезпечить оперативне управління ресурсами промислового холдингу, регулювання їх виробничим навантаженням, контроль за якістю відображення облікової інформації.

Ключові слова: організаційна структура, управління, модель, показники, холдинг.

Тенденції переходу до сучасних технологій управлінського обліку та аналізу з комплексним використанням інформаційних ресурсів обґрунтовують актуальність управлінської складової аналітичної роботи в системі управління промисловим підприємством з позиції стратегічного розвитку.

Ефективна організація управління оперативною діяльністю холдингу дозволяє удосконалити процес ухвалення управлінських рішень і, разом з високим економічним ефектом, отримати конкурентні переваги за рахунок підвищення якості продукції і послуг, оптимізації їх вартості, скорочення часу виведення продукції на ринок і зростання лояльності клієнтів.

Як відзначає В. В. Сопко, «під час вибору системи показників оперативного аналізу необхідно враховувати наступні умови: охоплення лише найнеобхідніших даних про виконання планових завдань, використання виробничих ресурсів і собівартості продукції; максимального спрощення розрахунків; здобуття комплексної інформації відповідного рівня управління» [3, с. 168].

Серед учених немає єдності щодо питання розроблення інтегрованої системи показників діяльності, які можна було б використовувати як основи для визначення і управління стратегією організації.

Німецький учений Д. Хан у своїй монографії щодо інтегрованого планування і контролю відзначає, що «в ідеальному випадку, планово-контрольні розрахунки повинні бути взаємопов'язані зі всіма значущими для підприємства якісними і кількісними немонетарними показниками. Інформативність планово-контрольних показників зростає, якщо розробити єдиний перелік найважливіших внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на результат і ліквідність» [12, с. 52].

Друрі К. розглядає для системи стратегічного управлінського обліку такі групи показників:

- фінансової перспективи організації;
- споживчої перспективи;
- перспективи внутрішніх бізнес-процесів;
- перспективи навчання і зростання;
- функціонування в організаціях обслуговування [6, с. 581—594].

Атрил П. і Маклейні Е. пропонують для оцінки стратегічних змін проводити аналіз показників:

- прибутковості конкурента;
- прибутковості замовника;

- зміни акціонерної вартості;
- нефінансових показників (задоволеність працівників, лояльність клієнтів, рівень інновацій продукції тощо) [15, с. 450—484].

А. Апчерч безпосередньо не вводить поняття стратегічного управлінського обліку, але відзначає, що «оцінка діяльності підприємств і керівників багатоаспектна і не всім результатам можна дати кількісну оцінку» [1, с. 721—750]. Отже, особлива увага має бути приділена нефінансовим і якісним оцінкам. Для цього він пропонує додатково проводити оцінку наступних показників:

- рентабельності вкладеного капіталу і залишкового прибутку за сегментами діяльності (сегментарна управлінська звітність);
- показників, що характеризують ступінь орієнтації бізнесу на покупця (число повторних замовлень, середній час обробки замовлення, частка товарів, кількість нових клієнтів, глибина проникнення на ринок тощо);
- внутрішніх індикаторів (відсоток відмов від продукції, число повернень, час простою устаткування, плинність кадрів);
- показників розвитку організації (частка нових товарів (послуг), упроваджених на ринок; середній час розроблення і впровадження нових видів; кількість поточних розробок в області товару, обслуговування тощо).

Узагальнюючи підходи, запропоновані даними авторами, а також практичний досвід, можна виділити в стратегічному управлінському обліку дві основні групи показників (зовнішні і внутрішні), які складатимуть основу цього обліку. Склад цих показників для конкретного господарюючого суб'єкту повинен визначатися вже безпосередньо виходячи з особливостей діяльності конкретних підприємств (галузевої приналежності, розміру, структури управління, методів роботи на ринку та інше).

Отже, можна виділити наступні істотні особливості стратегічного управлінського обліку, які необхідно враховувати в процесі аналізу стану холдингу під час вибору стратегії його функціонування, а саме:

- розширення функцій управління і зміна їх значущості, зокрема, через посилення функції попереднього аналізу зовнішніх і внутрішніх чинників, на основі яких здійснюється прогнозування майбутньої діяльності;
- розширення системи показників, на основі яких проводиться оцінка ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства, за рахунок включення показників аналізу зовнішнього середовища;
- використання додаткових методів, що традиційно не використовуються в управлінському обліку (аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз (SWOT-аналіз), методи оцінки лояльності тощо);
- зміна обсягу і складу інформації, що використовується різними рівнями управління, зокрема, розширення набору показників, необхідних для обґрунтування стратегічних управлінських рішень [8, с. 25].

Одним з сучасних методів стратегічного управління є побудова збалансованої системи показників — Balanced Scorecard (BSC). Дана концепція розроблена Робертом Капланом і Дейвідом Нортон [9], засновниками міжнародної консалтингової компанії Balanced Scorecard Collaborative. BSC — це інструмент стратегічного та оперативного управління, який дозволяє «пов'язати» стратегічні цілі підприємства з бізнес-процесами і діяльністю співробітників на кожному з рівнів управління та оцінювати результати їх діяльності з погляду реалізації стратегії за допомогою ключових показників ефективності.

У статті «Проблеми розвитку економічного аналізу діяльності підприємства» М. Г. Чумаченко [13] висловлює думку щодо доцільності використання збалансованої системи показників та акцентує увагу на необхідності розроблення системи аналізу в умовах дії збалансованої системи показників.

Аналіз стану і підвищення ефективності реалізації стратегії холдингів реалізується через використання методики формування збалансованої системи показників з урахуванням галузевих особливостей. Досягнення даної мети припускає вирішення таких завдань:

- розроблення корпоративної стратегічної карти (Strategic Map);
- розроблення корпоративної рахункової карти (Score Card);
- розроблення таблиці та плану стратегічних ініціатив (Initiatives Plan) і стратегічного бюджету (Strategic Budget);
- впровадження BSC на корпоративному рівні.

Під час розгляду питання щодо включення в карту рівня управління формується корпоративна концепція холдингу, при цьому показники перевіряються на відповідність кожному з таких критеріїв, наведених у порядку убування пріоритетності:

- показник відображає ключовий аспект господарської діяльності холдингу;
- показник відіграє істотну роль в ухваленні управлінських рішень;
- показник є «керованим», тобто відповідальні особи можуть значною мірою впливати на величину показника в межах своїх посадових обов'язків;
- показник має потенційний стійкий причинно-наслідковий зв'язок з іншими показниками;
- показник простий у розрахунку і зборі первинної звітної інформації;
- показник має економічний (статистичний) сенс під час консолідації (агрегації) на більш високих рівнях відповідальності.

У рамках процедури ухвалення рішення щодо включення конкретного показника в карту відповідальної особи слід максимально орієнтуватися на використання зрозумілих, загальноприйнятих показників.

На відміну від традиційних методів стратегічного управління, BSC використовує не тільки фінансові, але і нефінансові показники діяльності, які визначаються експертним шляхом, що дозволяє системі, котра розробляється, в цілях ефективної реалізації стратегії інтегруватися зі всією системою управління підприємством і взаємодіяти зі всіма її частинами.

Система моніторингу й аналізу — Пульт управління (Management Cockpit) — це інструментальний засіб, що дозволяє використовувати високоякісні графічні уявлення щодо обробки всіх даних, на яких ґрунтуються комерційні рішення, котрі схвалюються. Це можуть бути як внутрішньокорпоративні, так і зовнішні дані.

Інформація на пульті управління упорядковується за тематичними областями. Інформація, що створюється в такий спосіб, дозволяє легко виходити зі складних ситуацій і ухвалювати необхідні рішення в максимально короткий термін.

Пульт управління використовується, коли потрібно представити, порівняти або скомбінувати за різними перспективами достатньо агреговані корпоративні дані. Це надає можливість швидко ухвалювати складні рішення за рахунок скорочення часу доступу до розрізної інформації промислового підприємства.

Впровадження пульта управління, як основного інструменту стратегічного управління, створює можливості для ефективного досягнення цілей організації у сфері підвищення системної надійності та ефективності за рахунок контролю ключових оцінних показників.

Побудова ефективної системи управління є достатньо складним процесом для будь-якого підприємства. Власники (акціонери), переслідуючи цілі підвищення власних доходів, прагнуть підвищити ефективність і контрольованість діяльності власних підприємств. Одним з методів оцінки бізнесу є встановлення і контроль виконання цільових орієнтирів для роботи всіх бізнес-процесів і структурних підрозділів підприємства.

У зв'язку з цим варто відмітити не менш ефективну систему — KPI (Key Performance Indicators) — ключові показники ефективності. Відмітною особливістю KPI служить угруповання показників за функціональними ознаками, а саме: науково-дослідні конструкторські роботи, постачання, виробництво, збут, персонал і фінанси.

Під час управління відповідно до KPI пропонується відмовитися від використання тільки фінансових показників для оцінки ефективності діяльності промислового холдингу, оскільки за допомогою одних тільки фінансових показників неможливо транслювати стратегію і її пріоритети співробітникам і менеджерам. Проте фінансові показники визнаються у якості результативних критеріїв успіху.

Під час побудови карт показників рівня управління слід орієнтуватися на випереджувальні показники, оскільки вони дозволяють своєчасно приймати рішення щодо недопущення тих або інших ситуацій і адекватно оцінювати процеси, що відбуваються на підприємстві, а також забезпечують довгострокові управлінські дії.

Чим більше холдинг, тим більш важливого значення набуває система показників, оскільки тим більшого значення набуває «самоврядність» окремих структурних підрозділів, для реалізації якої необхідні правила делегування повноважень, правила розподілу відповідальності в структурі управління підприємством. При цьому, важливість такої системи не залежить від організаційної структури підприємства, будь то ієрархічна, дивізійна або матрична структура, а є підпорядкованою стратегічним цілям.

Чим складніше прийнята структура управління, тим більше значення має правильний вибір системи показників діяльності, «справедливість», «об'єктивність», «доступність» кожного показника.

Окрім BSC існують інші концепції систем ключових показників. Наприклад, концепція економічної доданої вартості — Economic Value Added (EVA).

Концепції BSC і EVA виникли майже одночасно і вважаються одними з найпопулярніших концепцій у світі бізнес-інновацій. BSC і EVA мають однакову ступінь віднесення до процесів планування і бюджетування, можуть розгортатися від корпоративного рівня до рівня господарських підрозділів і навіть окремих індивідів.

На відміну від математичної точності, характерної для EVA, концепція BSC передбачає цілісність і системність. Поєднуючи позитивні сторони обох концепцій, можна отримати ефективнішу структуру з посиленими прогностичними можливостями [15, с. 49].

Під час упровадження концепції EVA необхідно розробити систему чинників вартості, в якій чинник вартості буде пов'язаний з показниками, на основі яких ухвалюються рішення, що залежні безпосередньо від менеджера середньої і нижчої ланки.

Для розрахунку відповідно до EVA, основним показником є вартість капіталу. Проте достовірну інформацію про вартість капіталу за сучасних умов отримати досить складно. Система управління на підставі показника EVA більше орієнтована на короткострокову перспективу, ніж на довгострокову, і складається виключно з фінансових показників, що призводить до недооцінки таких чинників довгострокового успіху, як знання персоналу, інформаційні технології, корпоративна культура.

В іншій роботі Роберта Каплана і Дейвіда Нортон [10] щодо BSC припускається, що підприємство розглядається з погляду шести взаємопов'язаних і збалансованих аспектів, за якими збираються дані, а потім аналізуються, а саме:

- фінанси — використання активів, оптимізація оборотного капіталу;
- клієнти — підвищення задоволеності споживача, вибір клієнтів, що генерують основний прибуток;
- зовнішнє середовище / співтовариство — підтримка місцевого бізнесу, налагодження зв'язків з майбутніми співробітниками, лідерство в співтоваристві;
- внутрішні бізнес-процеси — своєчасне постачання, оптимізація технологій, ефективні взаємовідношення з основними зацікавленими сторонами;
- задоволеність співробітників — позитивна корпоративна культура, збереження ключових співробітників, визнання заслуг персоналу;
- навчання та розвиток персоналу — передача повноважень співробітникам, підвищення їх кваліфікації та здатності до адаптації.

Проте, збалансована система показників не може в повному обсязі бути реалізована на вітчизняних холдингах. Потрібна реорганізація структури показників зважаючи на недостатній організаційно-технічний розвиток системи управління й особливостей взаємовідношень промислових підприємств на ринку.

На думку А. В. Шайкана, «доцільним є внесення ще однієї групи показників до системи збалансованих показників, а саме «Інноваційний розвиток». Значення показників цієї групи будуть відображати результати інноваційного розвитку промислових підприємств» [14, с. 144].

У той же час О. А. Дєдов вважає, що «відповідно до вітчизняних особливостей найбільш ефективною може бути модель, яка передбачає аналіз за п'ятьма ключовими напрямками, а саме:

- показники фінансового стану;
- технологія;
- організація процесів управління;
- клієнт-ринок;
- інноваційна діяльність і підвищення знань персоналу» [5, с. 164].

Запропонована модель корпоративної системи показників управління заслуговує на увагу та може бути врахована під час формування процесно-орієнтованої організаційної структури холдингових компаній (рис. 1).

Процесно-орієнтований підхід сприяє формуванню організаційно-управлінської структури холдингу, що дозволяє керівництву делегувати частину повноважень щодо ухвалення управлінських рішень на рівень конкретних виконавців процесу.

В Україні мають місце тенденції щодо створення вертикально-інтегрованих промислових холдингів. Для підвищення ефективності функціонування вертикально-інтегрованих промислових холдингів необхідно використовувати саме процесно-орієнтований підхід під час побудови моделі корпоративної системи показників, оскільки ідеї, закладені в поняттях вертикальної інтеграції, є передумовами для його застосування.

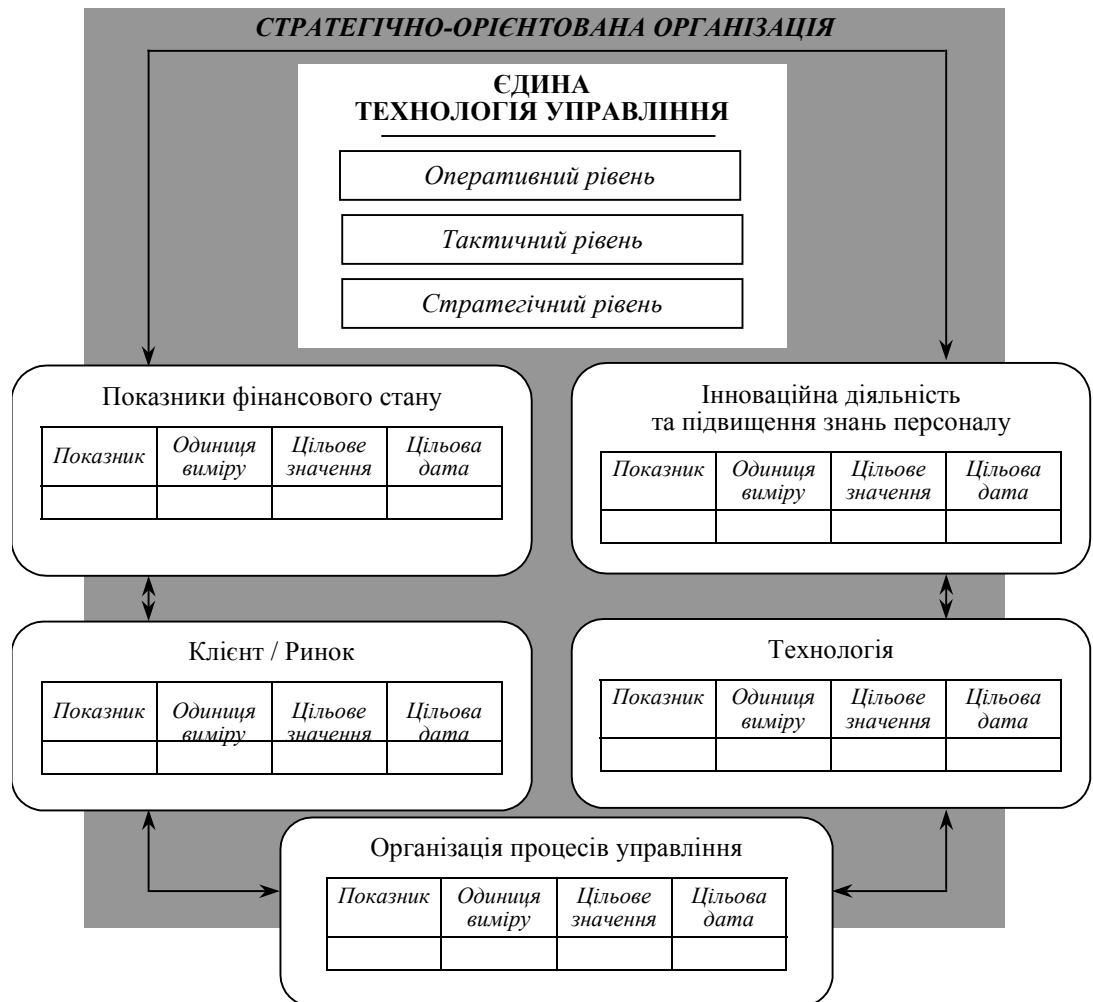


Рис. 1. Корпоративна система показників управління холдингом

Це дозволить оперативніше управляти ресурсами промислових холдингів, регулювати їх виробниче навантаження, контролювати якість і просувати їх на зовнішні ринки.

Особливо слід відзначити необхідність урахування технологічних показників у поєднанні з економічними, що є більш ніж актуальним, зважаючи на використання системи SAP. Як результат, з урахуванням напрямків, що пропонуються, представляється доцільним побудова рахункової карти системи показників за рівнями прийняття управлінських рішень на основі всіх основних бізнес-процесів підприємства.

Запропоноване рішення припускає реорганізацію організаційно-управлінської структури промислового підприємства у зв'язку з необхідністю виділення та управління групою основних і підтримуючих бізнес-процесів.

У даному випадку, бізнес-процес розглядається як дії (функції), що послідовно повторюються, виконуються співробітниками структурних підрозділів підприємства протягом певного терміну, які працюють на різних рівнях організаційної структури підприємства.

Розподіл повноважень і відповідальності між дивізіонами промислового холдингу повинен знайти своє відображення в моделі корпоративної системи показників управління, що використовується під час планування і оцінки діяльності бізнес-одиниць. Бізнес-одиниці повинні відповідати тільки за ті показники, на які вони можуть впливати. Корпоративна система показників повинна дозволити пов'язати в єдину систему стратегічні цілі, фінансові плани, контроль за їх виконанням і оцінку діяльності бізнес-одиниць.

Важливим для реалізації моделі корпоративної системи показників управління є організаційно-методичне вдосконалення функцій інформаційного забезпечення, через широке застосування управлінських інформаційних систем, а саме інтегрованих систем збору, обробки і аналізу управлінських даних в режимі реального часу.

У рамках таких систем повинні відпрацьовуватися раціональні схеми документообігу між дивізіонами промислового холдингу, що базуються на прийнятих стандартах, форматах і збалансованій системі показників. Єдиний інформаційний простір в організаційному плані припускає формування на рівні дивізіону досить потужного управлінського підрозділу, здатного інтегрувати численні інформаційні потоки на усіх рівнях управління.

Всі бізнес-процеси, що відбуваються на підприємстві, взаємопов'язані в рамках єдиного процесу управління бізнесом з метою досягнення ефективного процесу управління, планування, контролю та реалізації стратегічних цілей підприємства. Склад бізнес-процесів залежить від конкретних видів діяльності, що здійснюються підприємством. Але на кожному підприємстві існує єдиний набір бізнес-процесів, який зорієнтований на процес відтворення матеріальних і фінансових потоків, тобто кругообіг ресурсів на підприємстві, а саме:

- придбання необхідних ресурсів;
- виробництво;
- реалізація готової продукції;
- інвестування;
- управління персоналом;
- управління фінансами;
- управління інформаційними технологіями і системами.

Під час побудови системи показників на основі бізнес-процесів необхідно для кожної функції бізнес-процесу визначити набір показників ефективності діяльності (і встановити цільові значення показників), джерела інформації для їх розрахунку, включаючи формат представлення даних, алгоритми і методики їх розрахунку на підставі даних управлінської звітності, рекомендації щодо автоматизації розрахунку показників. Потім слід провести розрахунок показників і аналіз відхилень [7, с. 54].

Одним із способів реалізації аналітичної складової за умов функціонування управлінських інформаційних систем є впровадження корпоративної панелі індикаторів. У корпоративній панелі індикаторів використовується менша кількість підібраних показників, що дозволяє приділяти більше часу і сил оптимізації результатів роботи. Ці показники показують користувачеві можливості, ризики і невідкладні дії.

На різних рівнях промислового холдингу потрібна різна інформація. На корпоративному рівні, потрібна фінансова інформація, а також інформація про відновлення запасів,

придбання і продаж активів. На рівні інвестиційного портфеля потрібна інформація про активи з низькою і високою рентабельністю, бенчмаркінг і розподіл капіталу. На рівні виробничої одиниці потрібна інформація про великі проекти, наприклад про кількість вивезеної з кар'єру гірської маси, і про програми технічного обслуговування. Крім того, на всі рівні повинна надходити інформація щодо охорони праці, техніки безпеки та екології. Це дозволяє виявити в цій інформації точки пересічення [11, с. 179].

Оперативність виробничої аналітики і забезпеченні зв'язку виробничих систем у режимі реального часу досягається за рахунок інтеграції як внутрішніх (SAP MII), так і зовнішніх додатків (SAS SPM).

Додаток SAP MII забезпечує підтримку ініціатив щодо управління ефективністю діяльності і реалізації стратегічних ініціатив у масштабі промислового підприємства, що дає довгострокові конкурентні переваги. Це досягається завдяки потужним засобам аналітики, застережливим повідомленням і звітам, які отримуються за допомогою інформаційних панелей на підставі ролей. Уніфікована бізнес-аналітика в реальному часі і підтримка процесу ухвалення рішень дозволяють виробничому персоналу відстежувати, надавати кількісну оцінку, аналізувати, контролювати та покращувати виробничі показники з метою підвищення ефективності і продуктивності праці.

Система SAS Strategic Performance Management дозволяє вимірювати, контролювати і регулювати виконання ключових ініціатив, що відповідають стратегії і досягати поставлених цілей у функціонуванні. Така прозорість ефективності функціонування забезпечує орієнтацію управління на досягнення стратегічних цілей і надає можливості проактивного реагування організації на зміни зовнішнього бізнес-середовища. У поєднанні з аналітичними рішеннями SAS за допомогою SAS Strategic Performance Management можлива побудова прогнозів ефективності функціонування промислового підприємства і використання таких орієнтувань для визначення можливостей розвитку.

Рішення SAS SPM сертифіковане організацією Balanced Scorecard Collaborative, керівниками якої є розробники даної методики Каплан (Kaplan) і Нортон (Norton). Рішення SAS SPM представляє показники діяльності (Key Performance Indicators або KPI) у вигляді зручної у використанні інформаційної панелі, що дає змогу відстежувати всі критичні точки діяльності підприємства. SAS поставляє SPM не тільки як самостійне рішення, але і як додаток до таких своїх рішень, як SAS IS (Telecom Intelligence Solution, Banking Intelligence Solution, Insurance Intelligence Solution) — галузеві рішення щодо управління взаєминами з клієнтами, SAS Financial Intelligence — інтегроване рішення для управління фінансами, роздільним обліком витрат і плануванням, SAS Process Intelligence Solution — рішення для виробничих підприємств та інші.

SAS SPM є найпридатнішим середовищем для створення та експлуатації системи ключових показників. До складу рішення входять не тільки засоби формування звітності, але і засоби, що автоматизують весь процес збирання та очищення даних.

Використання зазначеної системи на вітчизняних підприємствах надасть можливість отримувати показники для кожної перспективи (показники фінансового стану, технологія, організація процесів управління, клієнт-ринок, інноваційна діяльність і підвищення знань персоналу), аналізувати ситуацію, порівнювати дані та використовувати додаткові засоби статистичного аналізу.

Отже, в рамках зростаючої конкуренції, політичної ситуації, що змінюється, виникає необхідність побудови ефективної системи управління своєю діяльністю та стратегії функціонування.

Література

1. Анчерч А. Управленческий учет: принципы и практика: [Пер. с англ.] / Под ред. Я. В. Соколова. — М.: Финансы и статистика, 2002. — 952 с.
2. Атрилл П., МакЛейни Э. Управленческий учет для нефинансовых менеджеров / П. Атрилл, Э. МакЛейни [Пер с англ.]; под ред. Каныгина С. Л. — Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. — 624 с.

3. Бессараб А. И., Сопко В. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий хлебопекарной промышленности / А. И. Бессараб, В. В. Сопко. — М.: Пищевая промышленность, 1976. — 182 с.

4. Гушко С. В. Методологічний та організаційний аспекти обліку, аналізу та аудиту в управлінні підприємств гірничо-металургійного комплексу: [Монографія] / С. В. Гушко. — К.: ДВНЗ «КНЕУ імені В. Гетьмана», 2010. — 332 с.

5. Дедов О. А. Методология контроллинга и практика управления крупным промышленным предприятием [Учеб. пособие] / О. Л. Дедов. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 248 с.

6. Друри К. Управленческий учет для бизнес-решений: [Учебник] / К. Друри; Пер. с англ. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. — 655 с.

7. Дубова Д. И. Оценка эффективности деятельности предприятия на основе системы ключевых показателей / Д. И. Дубова // Управленческий учет. — 2008. — №7. — С. 54—60.

8. Исаева Е. В. Управленческий учет: стратегический аспект / Е. В. Исаева // Евразийский международный научно-аналитический журнал «Проблемы современной экономики». — Санкт-Петербург.: Интеграционный Комитет государств-участников Евразийского экономического сообщества и Секретариат Бюро Межпарламентской Ассамблеи Евразийского экономического сообщества. — 2007. — №1(21). — С. 25—27.

9. Каплан Роберт, Нортон Дейвид. Сбалансированная система показателей / Роберт Каплан, Дейвид Нортон. — М.: Олимп-Бизнес, 2008. — 320 с.

10. Каплан Роберт, Нортон Дейвид. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. [Пер. с англ.]. — М.: Олимп-Бизнес, 2005. — 512 с.

11. Рид С. Финансовый директор как интегратор бизнеса / Седрик Рид, Ханс-Дитер Шойерман и группа SAP ERP Financials. [Пер. с англ.] — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 397 с.

12. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: [Электронный ресурс] Пер. с нем./ [Под ред. и с предисл.] А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 800 с. — Режим доступа: http://www.i-u.ru/biblio/archive/han_pik/

13. Чумаченко М. Г. Проблеми розвитку економічного аналізу діяльності підприємства [Електронний ресурс] / М. Г. Чумаченко // Наукові записки. — № 16. — 2006. — Режим доступу: http://www.library.tane.edu.ua/images/nauk_vydannya/LaekoN.pdf.

14. Шайкан А. В. Бухгалтерський облік у прийнятті управлінських рішень: [Монографія] / А. В. Шайкан. — К.: КНЕУ, 2009. — 303 с.

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

18.12.2008 р.

Стаття надійшла до редакції 8 квітня 2013 р.