

Автор статьи: Саитова Дилрабо Абдурахмоновна
Студентка 3 курса магистратуры Башкирского государственного
университета

**ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ОСНОВЕ
ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА**

Саидова Дилрабо Абдурахмоновна
ФГБОУ ВО «Башкирский Государственный университет»
Институт экономики, финансов и бизнеса

***Аннотация:** Статья посвящена исследованию процедуры проведения экономического анализа деятельности организации для принятия управленческих решений. Определены базы сравнения, отмечены их достоинства и условия выбора определенной базы сравнения при проведении экономического анализа. Особое внимание уделено изучению влияния выбранной базы сравнения показателей на достоверность результатов анализа, а также на скорость и качество принятия управленческих решений. Результаты исследования могут быть использованы в практике аналитической работы организации для повышения степени достоверности оценки экономических показателей и эффективности разработки управленческих решений.*

***Ключевые слова:** экономический анализ; сравнение; база для сравнения; управленческое решение; критерий принятия решения; эффективность принятия решения.*

DEVELOPMENT

**ADOPTION OF MANAGEMENT DECISIONS ON THE BASIS OF
ECONOMIC ANALYSIS**

Saidova Dilrabo Abdurahmonovna

**Federal State Budgetary Educational Establishment of Higher Education
«Bashkir State University» Institute of Economics, Finance and Business**

***Abstract:** The article is devoted to the study of the procedure for conducting*

an economic analysis of the organization's activities for making managerial decisions. The comparison bases are determined, their advantages and the conditions for choosing a specific comparison base during economic analysis are noted. Particular attention is paid to studying the influence of the chosen base for comparing indicators on the reliability of the analysis results, as well as on the speed and quality of managerial decision-making. The results of the study can be used in the practice of the analytical work of the organization to increase the degree of reliability of the assessment of economic indicators and the effectiveness of the development of management decisions.

Keywords: *economic analysis; comparison; base for comparison; management decision; decision criteria; decision making efficiency.*

Правильный выбор базы сравнения показателей деятельности организации важное условие принятия эффективных управленческих решений. От того, насколько обоснованно проведена процедура сравнения, зависит качество разработки плановых документов, последствия реализации тактических мероприятий и стратегических проектов. Полученный итог сравнения показателей деятельности предприятия влияет на все основные параметры эффективности разработки управленческого решения: скорость, степень достижения целей развития организации, возможности практической реализации, ориентацию на получение эффекта от вложенных затрат.

Несмотря на то, что сравнение в экономической диагностике считается одним из доступных и наиболее распространенных способов анализа, выбор базы для сравнения показателей деятельности организации является весьма серьезной проблемой. В научной литературе не рассматриваются вопросы выбора базы сравнения экономических показателей в управленческом контексте, не исследуется влияние базы сравнения на эффективность принимаемых по результатам анализа решений, в лучшем случае приводятся рекомендуемые и нормативные базы сравнения показателей для принятия типовых решений в рамках финансового и инвестиционного менеджмента [1, 2].

Объектом настоящего исследования является финансово операционная деятельность организаций, оцениваемая с помощью аналитических показателей.

Предметом исследования выступает исследование взаимосвязи базы для внутрифирменного сравнения показателей деятельности организации и параметров принимаемых управленческих решений.

Цель исследования показать специфические особенности различных баз сравнения экономических показателей, что позволит определить целесообразность применения каждой из них в процессе разработки управленческих решений тактического и стратегического характера. Для достижения данной цели автором были систематизированы базы и процедуры сравнения применительно к внутрифирменному экономическому анализу; определены условия применения каждой базы сравнения в процессе разработки управленческих решений, построена матрица выбора базы сравнения экономических показателей применительно к различным типам управленческих решений.

Теоретико-методологической основой исследования являются труды отечественных и зарубежных авторов, затрагивающие при изучении различных аспектов проведения диагностики финансово операционной деятельности организации вопросы, связанные с выбором базы сравнения показателей [35], а также методология принятия управленческих решений [6, 7].

В процессе проведения исследования были применены методология критического мышления и ситуационного анализа, системный подход к достижению поставленной цели, метод анализа и синтеза информации об объекте и предмете исследования, метод контент анализа.

Выбор базы сравнения показателей при проведении внутрифирменного экономического анализа представляет собой сложную задачу, зачастую связанную с отсутствием четких критериев, указывающих на целесообразность применения в сложившейся хозяйственной ситуации именно какого-то конкретного приема сравнения. Поэтому перед аналитиком неизбежно встает задача выбора методологии проведения аналитических процедур, который в

условиях неопределенности основан на его профессиональном суждении. И от того, насколько правильно сделан выбор, зависят результаты анализа и, следовательно, принимаемые на их основе управленческие решения.

В процессе проведения внутрифирменного экономического анализа показателей деятельности организации используется несколько видов сравнения.

1. Сравнение с показателями предшествующих периодов динамика показателя и трендовый анализ. Такой анализ позволяет оценить изменения и тенденции исследуемых показателей и экономических процессов.

Однако сравнение значений показателей за различные периоды времени содержит определенные трудности. Результаты сравнения будут корректны только при условии отсутствия значительных изменений в деятельности компании в сравниваемых периодах. Это может быть, например, вложение дополнительных инвестиций, направленных на увеличение масштабов деятельности организации. Или это могут быть изменения организационного характера, например, репрофилирование бизнеса, реорганизация предприятия и т. п.

Еще одна проблема состоит в том, что положительно оцениваемые результаты в прошлом могут оказаться недостаточными в настоящем. Даже если, допустим, доходность инвестиционного капитала увеличилась по сравнению с прошлым годом с 5 до 10 %, рост дохода в 2 раза сегодня может оказаться несущественным на фоне роста этого показателя у конкурентов до 20%.

2. Сравнение с планом или прогнозом («план-фактный анализ»). Оно заключается в расчете отклонений между фактическими значениями и плановыми (целевыми), установленными до начала рассматриваемого периода.

Точное совпадение плана и факта практически невозможно. Поэтому ключевым вопросом здесь является определение порогов допустимых отклонений от плана. Для этого, обычно, отклонения разделяют на несколько групп. Для каждой группы отклонений определяют целесообразность, срочность и направление управленческого воздействия.

Единых количественных рекомендаций по определению границ отклонений по каждой группе, очевидно, быть не может. Все определяется особенностью бизнеса, рыночной ситуацией, отношением руководства и собственников к невыполнению планов и многими другими факторами.

3. Сравнение с наилучшими для данного предприятия значениями показателей. Например, в качестве эталона можно выбрать год с лучшими значениями показателей и сравнивать с ними показатели остальных лет. Или же обосновать наилучшее значение показателя, при приближении к которому предприятие способно успешно выполнять поставленную управленческую цель в определенной сфере деятельности. В качестве эталонного значения возможно рассматривать показатели, достижение которых позволяют в наилучшей степени удовлетворить интересы основных стейкхолдеров предприятия [10, 11]. Выбор эталонного показателя важен также в процессе определения целей инновационной деятельности предприятия, поскольку инновации ориентируют бизнес на будущие достижения, на использование совершенно новых технологий производства, сбыта, освоения рынка [12, 13]. При достижении лучших результатов эталон будет изменен.

4. Сравнение с оптимальными (нормативными) значениями показателей.

Экономическая литература предлагает оптимальные значения для ряда финансовых и инвестиционных коэффициентов. Однако надо понимать, что эти нормативы определяются для данного конкретного, достаточно «узкого» по содержанию показателя и не учитывают другие аспекты функционирования компании. Кроме того, они формировались для компаний, функционировавших в специфических для них временных, национальных, экономических и отраслевых условиях, поэтому применять их в стандартном виде для всех организаций и проектов некорректно. Например, малым предприятиям в их невысокой ресурсной обеспеченностью весьма проблематично в сравнении предприятиями крупного бизнеса добиться соответствия нормативным значениям, установленным для коэффициентов ликвидности, платежеспособности и финансовой устойчивости [14]. Проекты в сфере

цифровой экономики обеспечивают превышение доходов над вложенными инвестициями в 100-1500 раз, тогда как традиционные инвестиционные проекты такой высокой доходностью не обладают. При этом в «Методических рекомендациях по оценке эффективности инвестиционных проектов их отбору для финансирования» для всех инвестиционных проектов нормативное значение индекса доходности в установлено на уровне 1 [15].

В принципе, не может быть единых для всех ситуаций оптимальных значений. Предпочтительными для каждой компании будут являться самостоятельно сформированные на основе аналитически расчетных методов нормативы, которые учитывают специфику его деятельности: отраслевую принадлежность, длительность производственно-коммерческого цикла, структуру активов и источников, структуру затрат, состояние отрасли, конкурентную среду, доступность источников финансирования и прочие факторы внутренней и внешней среды.

Следует отметить, что формирование нормативной базы значений экономических показателей для предприятий весьма трудоемко, оно предусматривает предварительное изучение бизнес процессов организации, формирование кредитной политики, нормирование или внедрение логистических моделей расчета запасов, установление устойчивых связей с контрагентами и т. д. При всей полезности применения таких оптимальных значений алгоритмы их расчета не нашли широкого распространения в отечественной литературе. В качестве примера отметим работы Жулеги И. А. [16], Тарановской Ю.С. [17].

5. Сравнение с показателями, сформированными в разрезе бизнеспроцессов, структурных единиц, центров ответственности, видов выпускаемой продукции, отдельных проектов и аспектов деятельности предприятия.

При использовании в качестве базы сравнения показателей, исчисленных в разрезе специфических структурных элементов деятельности организации, у аналитика также возникают проблемы. Во-первых, далеко не каждое предприятие считает необходимым вести отдельный учет по

вышеперечисленным объектам. Во-вторых, нельзя не учесть недостаточный уровень качества внутрифирменной информации, который связан со сложностью выделения объектов учета, возможностью искажения информационной базы, отсутствием полного и постоянного контроля за ее формированием.

В обобщенном виде базы для внутрифирменного сравнения показателей, используемые в экономическом анализе, представлены в табл. 1. Как видно из табл. 1, выбор базы сравнения предопределяет выбор способов сравнения экономических показателей, скорость проведения сравнительного анализа, а также указывает на возможные сложности, с которыми предстоит столкнуться аналитику при работе с аналитическими данными. Это в свою очередь повлияет на параметры будущего управленческого решения, которое предстоит принять менеджерам по результатам проведенного экономического анализа.

Перед тем как произвести выбор базы для сравнения экономических показателей, первоначально необходимо выяснить, в каком случае та или иная база сравнения будет актуальной (допустимой, приемлемой) для организации. Речь идет об установлении предпочтительной области применения различных баз сравнения с ориентиром на последующую разработку определенного типа управленческих решений.

Таблица 1. Базы и способы сравнения, используемые при проведении внутрифирменного экономического анализа

База для сравнения показателей	Способ сравнения показателей	Степень сложности проведения сравнения
Показатели предшествующих периодов	Определение изменений показателей в динамике	Низкая степень. База сравнения сформирована заранее
	Проведение трендового анализа	
Плановые или прогнозные показатели	Расчет отклонений между фактическим и целевым значением показателей	Низкая степень. База сравнения сформирована заранее
Наилучшие (эталонные) для предприятия значения показателей	Расчет отклонений между фактическим и эталонным значением	Высокая степень. Базы сравнения нужно обосновывать применительно к конкретной организации
	Расчет отклонений между фактическим и плановым (прогнозным) значением	
Оптимальные (нормативные) значения показателей	Расчет отклонений между фактическим и оптимальным (нормативным) значением показателя	Средняя степень. Нормативные значения есть не у всех показателей. Часть нормативов придется разрабатывать или адаптировать для

Показатели в разрезе бизнес-процессов, структурных единиц, центров ответственности, отдельных подразделений, проектов и аспектов	Определение степени соответствия базе, исчисленной в разрезе специфических структурных элементов деятельности организации	Высокая степень. Базу нужно систематически обновлять, уточнять, обеспечивать ее достоверность. Возможно отсутствие информации для нововведений
--	---	--

Выбор базы для сравнения показателей должен прежде всего соответствовать приоритетным целям развития организации, продолжительности периода осуществления управленческого воздействия (долгосрочный или краткосрочный период), степени срочности решения проблемы, которую следует проанализировать.

В этом смысле целесообразность выбора той или иной базы для проведения внутрифирменного сравнения показателей деятельности организации может быть представлена в виде некоторого набора управленческих параметров, каждому из которых соответствует своя база сравнения, наиболее адекватная для данного типа управленческого решения.

В самом общем виде ориентиры выбора базы сравнения с учетом использования результатов сравнительного анализа в процессе принятия управленческих решений представлены. При ее построении были учтены следующие соображения:

1. Выбор базы для сравнения показателей зависит от конкретной хозяйственной ситуации, которая сложилась на момент проведения анализа, и соответствует потребностям менеджмента на данном этапе развития организации.

2. На выбор базы сравнения при проведении анализа влияет степень необходимости учета долгосрочных перспектив развития предпринимательской деятельности организации, связанных с ожиданием существенных изменений в сфере технологии изготовления продукции, конкуренции на рынках сбыта, государственного регулирования экономики, предпочтений потребителей и инвесторов [12].

3. Выбор базы для сравнения показателей влияет на оценку исходного уровня эффективности функционирования организации [3, 18]. Чем ниже величина базы сравнения, тем выше вероятность получения позитивной оценки фактически достигнутого уровня эффективности хозяйствования

организации и сохранения существующей практики менеджмента. И наоборот, при высоком значении базы сравнения, намного сложнее добиться полного соответствия фактических показателей заданной базе, велика вероятность получения негативного заключения относительно оцениваемых показателей деятельности организации и принятия решений, ориентированных на проведение инновационных преобразований бизнеса и смену стратегии развития организации. Чем больше разрыв между фактическими показателями и применяемой для их оценки базой сравнения, тем более радикальные преобразования стратегического характера должно осуществлять предприятие для его преодоления.

4. Выбор базы сравнения должен быть альтернативным, основанным на потенциально широком круге показателей оценки эффективности деятельности организации и ориентированным на расширение областей сбора и измерения данных о результатах тактического и стратегического развития организации [19-21].

На основании информации, изложенной в табл. 1, можно сформулировать следующую основную зависимость между выбором базы сравнения показателей и параметрами управленческого решения, которое принимается на ее основе. Чем проще определяется база сравнения, тем быстрее можно провести сравнительный анализ и разработать по его результатам управленческое решение. При этом эффект от реализации такого «быстрого и простого» решения в большем числе случаев окажется ниже, чем в ситуации применения более сложных в исчислении баз сравнения экономических показателей. И наоборот, чем сложнее определяется база сравнения, чем более она ориентирована на стратегические цели развития организации, тем выше ожидаемый социально-экономический эффект от реализации основанного на такой базе управленческого решения и дольше срок его разработки.

Вместе с тем, специфика разработки тех или иных управленческих решений требует изначального выбора таких баз сравнения, которые в большей степени могут обеспечить высокий уровень проведения сравнительного анализа. Таким образом, если заранее известны цели, для достижения которых

проводится экономический анализ и принимается управленческое решение, то аналитику целесообразно сразу ориентироваться на выбор такой базы сравнения, которая актуальна для данной ситуации. Такой подход будет способствовать экономии времени на проведение сравнительного анализа, что в свою очередь, приведет к повышению скорости разработки управленческих решений в организации и положительно отразится на показателях эффективности ее деятельности.

На рис. 1 приведена матрица выбора наиболее предпочтительных баз сравнения показателей для разработки некоторых типов управленческих решений с возможной дифференциацией баз сравнения применительно к содержанию и особенностям разработки стратегии и тактики развития организации. Акцент сделан на обосновании ключевых показателей деятельности организации, формируемых с учетом изменений факторов внешней и внутренней среды бизнеса и определяющих уровень конкурентоспособности организации [22-24].

Тип решения по перечню показателей, отбираемых для сравнения	Сравнение с наиболее высокими плановыми показателями за период анализа. Сравнение с оптимальными (нормативными) значениями показателей. Сравнение с наилучшими фактическими показателями за период анализа	Сравнение с эталонными значениями Сравнение с потенциально возможными значениями показателей деятельности организации и ее структурных элементов для прогнозируемых условий хозяйствования Сравнение с величиной стратегического разрыва между фактическим и желаемым значением показателя	Тип решения по периоду действия
Решение по общим (ключевым) показателям организации	Сравнение с показателями предшествующего периода. Сравнение с плановыми показателями	Сравнение с оптимальными (нормативными) значениями показателей. Сравнение с показателями в разрезе специфических структурных элементов деятельности организации	
Решение по частным (не ключевым) показателям организации	Тактическое решение	Стратегическое решение	

Рис. 1. Матрица предпочтений выбора базы сравнения показателей для различных типов управленческого решения.

Расчет эффективности экспортной деятельности малых и средних предприятий-экспортеров рекомендовано проводить с выявлением отклонений относительно трех альтернативных баз сравнения:

- в сравнении с показателями предшествующих периодов;
- в сравнении с плановыми показателями;
- в сравнении с наилучшими для данного предприятия значениями показателей при условии осуществления экспортной деятельности через цифровую платформу, действующую в сфере трансграничной торговли стран участниц ЕАЭС.

На основе полученных результатов сравнительного анализа эффективности деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства в сфере трансграничной торговли стран ЕАЭС возможно разработать три альтернативных управленческих решения, каждое из которых обосновывается особенностями определения выбранной ранее базы сравнения.

Если принимать во внимание принятую в ЕАЭС Цифровую повестку, в соответствии с которой предполагается активное развитие взаимной цифровой торговли стран ЕАЭС с целью дальнейшего развития единого цифрового пространства и снижения зависимости от конъюнктуры мирового рынка, то для малых и средних предприятий более целесообразным вариантом развития является переход на цифровую бизнес-модель организации экспортной деятельности. В этом случае микроэкономическая стратегия развития экспортера будет в полной мере соответствовать макроэкономической стратегии цифровизации экономики ЕАЭС, в пространстве которого осуществляется экспортная деятельность.

Матрица предпочтений для наиболее целесообразного варианта осуществления экспортной деятельности малых и средних предприятий в разрезе рекомендуемых оценочных показателей и баз их сравнения представлена.

Такая база сравнения, как собственные нормативные значения показателей для оценки эффективности цифровой трансграничной торговли, в матрицу предпочтений не включена в силу высокой трудоемкости ее

разработки для малого предприятия. К тому же необходимость в применении данной базы сравнения существует лишь временно, на этапе перехода от традиционной модели осуществления экспортной деятельности к цифровой для тех экспортных операций и услуг внешнеэкономической деятельности, которые пока не переведены в цифровой формат. По завершении переходного периода сравнение будет проходить на основе централизованно установленных для пользователей цифровой платформы значений показателей обслуживания по всему комплексу экспортных операций.

Применение в практике менеджмента организации предложенного методического подхода обеспечит более аргументированный выбор альтернатив в пользу конкретного управленческого решения с учётом приемлемости базы сравнения показателей оценки эффективности осуществляемой деятельности, степени необходимости проведения стратегических преобразований бизнеса, значимости решения для социально-экономического развития организации.

Очевидно, что каждая база для сравнения показателей деятельности организации имеет свои положительные и отрицательные стороны, которые необходимо учесть при выборе. И только правильно выбранная база сравнения, и ее «качество» позволит принять обоснованное управленческое решение по результатам проведенного анализа. Этот выбор должен осуществляться на основе ситуационного подхода, исходя из текущих условий функционирования компании и перспектив ее развития.

Чем лучше будут учтены особенности хозяйственной ситуации при выборе базы сравнения показателей, тем более достоверными и надежными будут результаты анализа. А, следовательно, исходная аналитическая информация, необходимая для осуществления управленческого воздействия на параметры деятельности организации, станет более релевантной и будет увеличивать степень объективности принимаемых управленческих решений, а также вероятность их успешной реализации в практике хозяйствования. Вместе с тем, повышение уровня обоснованности принятия управленческих решений не только способствует совершенствованию менеджмента организации, но и

может породить новые проблемы, связанные с применением новых знаний и навыков работы на практике. От руководителей организации потребуются оперативное выявление таких проблем и целенаправленные меры по развитию новых компетенций персонала.

В конечном итоге более рациональная организация одной из функций управления сравнительного анализа будет способствовать повышению эффективности функционирования всей системы менеджмента организации в силу регулярности, повторяемости, многообразия и взаимосвязанности разрабатываемых управленческих решений.

Библиографический список

1. Алферов, В.Н. Сравнительный анализ российских и зарубежных финансовых коэффициентов /В.Н. Алферов, Т.А Асташкина, Д.А. Соколова // Стратегии бизнеса. 2016. № 5(25). С. 39.
2. Иванова, С. П. Показатели эффективности реальных инвестиций: эволюция и проблемы использования / С.П. Иванова, А.Н. Литвинов // Вестник Российского экономического университета им. В.Г. Плеханова. 2016. № 5(89). С. 73-80.
3. Вакуленко, Т.Г. Анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности для принятия управленческих решений: монография. / Т.Г. Вакуленко, Л.Ф. Фомина. СПб.: Издательский дом Герда. 2010. 288 с.
4. Вершинина, А.Н. Диагностика как фактор экономической безопасности предприятия / А.Н. Вершинина // Евразийский научный журнал. 2016. № 3. http://journalpro.ru/articles/diagnostikakakfaktor_ekonomicheskoy_bezопасnosti_predpriyatiya (дата обращения: 07.03.2020)
5. Свиридова, Н.В. Сравнительный экономический анализ развития промышленных предприятий / Н.В. Свиридова, Ф.К. Туктарова // Известия высших учебных заведений. Общественные науки. 2011. № 4 (20). С. 137146.
6. Вахрушина, М.А., Самарина Л.Б. Управленческий анализ: вопросы теории, практика проведения: монография / М.А. Вахрушина, Л.Б. Самарина. М.: Вузовский учебник, 2012. 142 с.
7. Пласкова, Н.С. Экономический анализ: стратегический и текущий

аспекты, российская и зарубежная практика: монография / Н. С. Пласкова. М.: Эксмо, 2010. 702 с.

8. Парушин, А . А. Развитие методики анализа формирования акционерной стоимости компаний. / А. А. Парушин // Фундаментальные исследования. 2016. № 11. <http://www.fundamentalresearch.ru/ru/article/research.ru/ru/article/research.ru/ru/article/view?id=41302> (дата обращения: 07.03.2020)

9. Выборова, Е. Н. Особенности проведения методов сравнительного анализа при оценке финансового состояния организации / Е.Н. Выборова // Экономический анализ: теория и практика. 2014. № 38(389). С. 22-28.

10. заинтересованных сторон инструмент анализа окружения бизнеса / С.Д. Фурта, Т.Б. Соломатина //Инициативы XXI века. 2010. № 1. С. 22-27.

11. Guillermo A. Mendozaa. Evaluating multistakeholder perceptions of project impacts: a participatory valuebased multicriteria approach / Guillermo A. Mendozaa; Ravi Prabhub //International Journal of Sustainable Development & World Ecology. 2009. Vol. 16, № 3. P. 177-190.

12. Christensen Clayton M., Raynor Michael E. The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth / Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor. Boston: Harvard Business School Press, 2003. 304p.

13. Zizlavsky O. Net present value approach: Method for economic assessment of innovation projects // Procedia Social and Behavioral Sciences. 2014. № 156. P. 506-512.

14. Volchek D., Jantunen A., Saarenketo S. The institutional environment for international entrepreneurship in Russia: Reflection on growth decisions and performance in SMEs // Journal of International Entrepreneurship. 2013. Vol. 11. P. 320-350.

15. Методические указания по оценке эффективности инвестиционных проектов их отбору для финансирования. Официальное издание. М.: Экономика, 2004. 278 с.

16. Жулега, И.А. Методология анализа финансового состояния предприятия: монография / И.А. Жулега. СПб.: Издво ГУАП, 2006. 235 с.

17. Тарановская, Ю.С. Управление ресурсами на предприятии:

методика внедрения системы нормирования /Ю.С. Тарановска я//Вопросы экономики. 2015. № 4(160). С. 82-92.

18. Tissen, M. Due diligence matrix for main user groups of financial analysis / M. Tissen, R. Sneidere // Procedia Social and Behavioral Sciences. 2014. № 156. P.639642.

19. Kaplan, R.S., Norton, P.D. The balanced scorecard: Translating strategy into action. / R.S. Kaplan, P.D Norton. Boston: Harvard Business School Press. MA., 1996. 336p.

20. Oslo manual. Guidelines for collecting and interpreting innovation data. 3th ed. Paris: OECD/EC. 2005. 210 p.

21. Zizlavsky, O. The balanced scorecard: Innovative performance measurement and management control system / O. Zizlavsky // Journal of Technology Management and Innovation. 2014. № 9 (3). P. 210222.

22. Коупленд, Т. Стоимость компаний: оценка и управление. 3е изд., перераб. и доп. / Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Муррин; пер. с англ. М.: ЗАО «ОлимпБизнес», 2005. 576 с.

23. Dressler, S. Entwicklung eines Innovations controllings fur den Einsatz von Open Innovation Tools / S. Dressler, Sa. Dresler // Controller Magazin. 2018. № 1. P. 411.