

Интернет-журнал «Наукovedение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 7, №2 (2015) <http://naukovedenie.ru/index.php?p=vol7-2>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/118EVN215.pdf>

DOI: 10.15862/118EVN215 (<http://dx.doi.org/10.15862/118EVN215>)

УДК 338.31

Шибина Мария Анатольевна

ФГБОУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

Россия, Москва¹

Студентка магистратуры

E-mail: masha_shibina@mail.ru

Морозко Наталья Иосифовна

ФГБОУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

Россия, Москва

Профессор

Доктор экономических наук

E-mail: natmorozko@mail.ru

РИНЦ: http://elibrary.ru/author_profile.asp?id=497561

Оценка эффективности деятельности предприятия

¹ 129626, Москва, 3-я Мытищинская, дом 3/2, кв. 276

Аннотация. В условиях всё еще формирующейся рыночной экономики в России и постоянным появлением новых частных предприятий (и мелких, и крупных) становятся необходимы оценка, прогнозирование и планирование деятельности организации, особенно на рынке с высокой конкуренцией.

В данной работе рассмотрена система оценки эффективности деятельности предприятия, начиная с планирования и выработки стратегии. В статье подробно описан показатель «экономико-технологический (или экономический) уровень технологии» и рассмотрены ключевые показатели эффективности. Среди индикаторов и показателей в статье упоминаются следующие: технологическая производительность, добавленная стоимость, численность работающих, годовые затраты капитала на технологию, уровни производственного и коммерческого развития предприятия, индекс производительности труда, показатели фактической экономической и финансовой эффективности хозяйственной деятельности предприятий.

Также в работе упоминается о деятельности контролирующих органов на предприятии, которые обеспечивают диагностику и анализ процессов, координацию и контроль над реализацией утвержденных планов, а также оценку эффективности деятельности предприятия. Система контроллинга, в тоже время является одним из главных направлений по повышению качества управленческих процессов.

В статье описана производственно-сбытовая сфера и система работы с третьими сторонами. Говорится о ресурсных потоках и как ими управлять.

Ключевые слова: оценка эффективности; организация; планирование; уровень технологии; хозяйственная деятельность; коммерческое развитие; показатели рентабельности; ключевые показатели эффективности.

Ссылка для цитирования этой статьи:

Шибина М.А., Морозко Н.И. Оценка эффективности деятельности предприятия // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №2 (2015) <http://naukovedenie.ru/PDF/118EVN215.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/118EVN215

В процессе своей жизнедеятельности любая компания, если она планирует долгосрочное существование, должна думать не только об оперативном планировании и текущем состоянии дел в компании, но и серьезно задумываться о дальнейших путях развития, создавать новые стратегии и пути развития и эффективно их реализовывать.

Теоретические аспекты системы индикаторов и ключевых показателей деятельности предприятий исследованы такими учеными, как Р.С. Каплан, Д.П. Нортон, А.И. Пушкарь, А.Н. Тищенко, В.П. Стасюк, М.Дж. Лебас и др. Тем не менее разнообразие управленческих категорий и методологий обуславливает необходимость дальнейшей систематизации показателей и разработки методов их согласования и применения в общей управленческой деятельности.

Целью данной статьи является исследование технологии диагностики и оценки эффективности деятельности предприятия. В соответствии с данной целью задачами выступают:

- выявление задач и алгоритма диагностики и оценки эффективности деятельности предприятия, а также распределения данных задач по стадиям управленческого цикла;
- изучение подходов к разработке и использованию системы индикаторов и ключевых показателей в диагностике и оценке эффективности деятельности предприятия;
- формирование информационного базиса для процессов управления ресурсными потоками, содержащего экономико-математические модели, в которых учитываются индикаторы и показатели активностей, технологических стадий, функций и событий в рамках данной сферы управления.

Для выработки эффективной стратегии необходимо понимать в каком состоянии, на каком этапе развития и с какой эффективностью работает сейчас организация, иметь четкие цели, касательно желаемого состояния и реализовать необходимые меры для получения необходимого результата. Поэтому требуется оперативная и своевременная оценка эффективности текущей деятельности. На вид простой алгоритм достаточно проблематично реализуется на практике. Задаются неправильные цели, неверно определяется текущее состояние и «потенциал» развития.²

В данной статье рассматривается показатель «экономико-технологический уровень технологии», с его помощью можно не только оценить текущий уровень развития организации и ее эффективность, но и спрогнозировать дальнейшее развитие компании, а также выработать оптимальную стратегию развития.³

Данный показатель представляет собой некое свойство технологического процесса, которое изначально присуще какому-то определенному способу производства конкретного продукта. Это свойство предопределяется как идеей технологического процесса, так и технической реализацией этой основной идеи, которая находит свое отражение в характере и

² Панов М.М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI. – М.: Инфра-М, 2013. – С. 3.

³ Федотова А. Оценка эффективности деятельности и прогнозирование финансовых результатов компании на основе показателя экономического уровня технологии – Риск: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. - №2, 2012 год – с. 281-286.

последовательности рабочих ходов технологического процесса. То есть этот показатель помогает оценить эффективность производства для отдельной технологии.

Он зависит от таких факторов, как технологическая производительность (в которую закладывается добавленная стоимость и численность работающих на предприятии) и фондовооруженность. Естественно, что при расчетах, можно использовать разные формулы, и данный показатель – не исключение – в некоторых случаях он зависит от добавленной стоимости, численности работающих в организации и от годовых затрат капитала на технологию.

Для технологических систем высокого иерархического уровня «экономический уровень технологии» характеризует уже не только качество совокупности используемых технологий, но и эффективность организации и управления всем производством, включая систему поставок и сбыта продукции. Это качественная сторона показателя «экономический уровень технологии».

Рассматривая данный показатель с качественной стороны, стоит отметить, что для технологических систем высокого иерархического уровня он характеризует не просто качество совокупности используемых технологий, но и эффективность организации и управления всем производством в целом, включая систему поставок и сбыта продукции.

С количественной стороны этот показатель представляет собой обобщающую оценку эффективности данного вида технологии (работы предприятия) с точки зрения общества.

Далее обратимся к частным показателям. Среди показателей оценки эффективности деятельности предприятия выделяются несколько групп:

1. Показатели производственной эффективности хозяйственной деятельности предприятий:

- Уровень производственного развития предприятия (Уп).
- Уровень коммерческого развития (торговой, рыночной, сбытовой активности) предприятия (Ук). Вместо двух отдельных показателей Уп и Ук используется только один показатель производственной эффективности хозяйственной деятельности предприятия — уровень его экономического развития (Уэ). При необходимости помимо показателей Уп, Ук и их структурных элементов могут анализироваться уровни роста или снижения показателей производственной эффективности работы предприятия (Уэп), коммерческой эффективности его работы (Уэк) и их соответствующих структурных элементов за те или иные сравниваемые отчетные периоды календарного времени.
- Индекс производительности труда производственных рабочих организации (И).

2. Показатели фактической экономической эффективности хозяйственной деятельности предприятий:

- Полная часовая фактическая доходопроизводительность (средняя стоимость одного нормо-часа затрат труда основных производственных рабочих) предприятия (С).
- Полная годовая фактическая доходопроизводительность предприятия (Д).

3. Показатели фактической финансовой эффективности хозяйственной деятельности предприятий:

- Фактическая рентабельность труда производственных рабочих организации (Рр).

- Фактическая рентабельность производства организации (Рп).
- Фактическая рентабельность совокупных производственных фондов (Рф).

Как видно, большинство показателей зависят от прибыли предприятия и имеют чисто финансовую характеристику, остальные представляются разрозненными, и в целом не дают представления об общей эффективности компании.⁴

И самое главное, что данные показатели не дают возможности понять, где же находится граница развития, как ее оценить, как долго будет возможно работать в этом же направлении и насколько эффективно.

На снижение эффективности принимаемых решений в организации, а также её деятельности сильное воздействие оказывает высокий уровень сложности во взаимодействии предприятия с внешней средой.

Традиционная система оценки эффективности деятельности предприятия основывается на изменении показателей объемов расхода ресурсов, себестоимости продукции и прибыльности. Диагностика деятельности предприятия затрагивает в первую очередь вопросы антикризисного управления в организации, предотвращения банкротства и санации. Своевременное и адекватное реагирование предприятия на ситуации как во внутренней, так и во внешней среде посредством принятия оперативных решений.

Теоретические положения и практические рекомендации по осуществлению диагностики в последнее время интенсивно развиваются посредством формирования механизмов выявления проблемных ситуаций в разных сферах деятельности предприятия на основе технологий обработки данных, системы сбалансированных показателей и интегральных показателей конкурентоспособности, гибкости, стоимости бизнеса и других с применением математического инструментария. Для поддержания оперативности и качества принимаемых решений цикл реализации диагностики должен быть совмещен с общим управленческим циклом на предприятии.

Потоки ресурсов являются ключевым объектом в исследованиях об эффективности деятельности организации. В то же время повышение эффективности управления ресурсными потоками может быть достигнуто за счет комбинирования подходов к их диагностике и планированию, ориентированных на функции, процессы, события, проблемные ситуации и объекты, с учетом организационных особенностей предприятия.

Управление деятельностью предприятия представляется в виде замкнутого цикла управленческих функций. Одним из примеров алгоритма диагностики и оценки эффективности в общей схеме управленческого цикла могут быть система, содержащая следующие основные стадии:

1. разработка концептуальных моделей управленческих процессов и планирование деятельности;
2. функционирование и выполнение принятых планов с одновременным подключением пробных действий, тестовых испытаний и пилотных проектов;
3. координация и контроль над выполнением процессов в соответствии с утвержденными планами;
4. оценка эффективности и регулирование процессов управления.

⁴ Выварец А.Д. Экономика предприятия: учебник / А.Д. Выварец. – М.: ЮНИТИ-Дана, 2012. – 543 с.

Данный управленческий цикл ориентирован на рыночный спрос и потребительские потребности с учетом требований торговых организаций в распределительных каналах.

Регулирование процессов управления осуществляется посредством принятия решений об инициации организационных изменений и корректировки моделей управления или изменения целей на основе результатов оценки эффективности деятельности предприятия.

В контексте эффективности деятельности компании и его цепи поставок концептуальные модели отображают связи между множеством факторов и элементами организационно-функциональной структуры.

Множество факторов деятельности предприятия структурируется в виде иерархического дерева, где на верхнем уровне отображаются обобщенные (интегральные) факторы, а на нижних уровнях – более уточненные (частные) факторы. Так, деятельность организации зависит от компетентности поставщиков, подрядчиков и логистических компаний, которые подразделяются на факторы обеспечения качества и стоимости продукции, услуг и эксплуатации. Вторым обобщенным фактором деятельности компании является эффективность работы цепи поставок, которая подразделяется на факторы обеспечения потребностей, интересов и ожиданий сотрудников, потребителей, общества, а также – факторы производительности, экономичности, прибыльности, экономического роста, заработной платы и конкурентного статуса.⁵

Достижение целей развития предприятия зависит от её ориентации и степени вовлеченности контрагентов в процесс по разработке и запуску в продажу новой продукции или в процесс непрерывного совершенствования производственного выпуска. Результаты деятельности предприятия обусловлены также качеством управления и комплексом мер по их улучшению. Одним из главных направлений по повышению качества управленческих процессов является оптимизация системы контроллинга, которая обеспечивает диагностику и анализ процессов, координацию и контроль над реализацией утвержденных планов, а также оценку эффективности деятельности предприятия.

Подходы к оценке эффективности организации основаны на множестве категорий ресурсного, рыночного и экономического потенциалов и способности предприятия к их реализации для удовлетворения спроса и повышения уровня прибыльности. На доходность предприятия напрямую влияет эффективность управленческой деятельности и организация продаж готовой продукции, которая, в свою очередь, зависит от удовлетворенности клиентов, качества продукции, условий поставок, инновационности, гибкости и величины расходов. Отрицательно влияют на величину чистого дохода общие затраты предприятия, как результаты процессов по созданию и регулированию указанных параметров посредством ресурсного, информационного и организационного обеспечения.⁶

В управлении деятельностью предприятия важную роль играют индикаторы и показатели эффективности, которые должны быть организованы в единую систему индикаторов и показателей для диагностики и оценки эффективности в рамках системы управления высшего уровня – системы контроллинга.

Анализ управленческих процессов в компании позволяет установить ранжированную систему индикаторов и характеристик оценки эффективности предприятия, которые

⁵ Балашов В.Н. – KPI как инструмент результативной и эффективной деятельности. – Ежегодник «Виттевские чтения» - №1, 2014 год. С. 274-276.

⁶ Котова Н.Н. Оценка эффективности бизнеса организации. – Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – том 8, №2, 2014 год.

сообщают о необходимости принятия определенных решений. Если известно, на каком этапе процесса обнаружены отклонения и ошибки, то принимаются необходимые меры по исправлению положения. Агрегированные показатели деятельности предприятия позволяют получить обобщенную оценку изменений на предприятии и достигнутые им производственные, маркетинговые и финансовые результаты.

Эффективное управление деятельностью предприятия предполагает своевременное выполнение целей, соответствующих сложившейся ситуации. Отсюда следует комбинирование двух подходов к оценке эффективности: программно-целевого, то есть с точки зрения достижения утвержденных целей, и ситуационного, в ходе которого исследуются принятые меры на релевантность и адекватность сложившейся ситуации.

Причина отклонений в показателях деятельности предприятия может заключаться в последовательности независимых событий и событий, представляющих реакцию управленцев. Вызванные событием операции, время выполнения которых не равно нулю, называют активностями. Событиям соответствуют показатели деятельности предприятия и цепи поставок. Они ранжируются по степени их влияния на показатели эффективности и вероятности их наступления.

В идентификации ситуаций и определении целей используется система индикаторов, ключевых показателей и причинно-следственных связей между ними. Поэтому обеспечение согласованности показателей оценки эффективности и причинно-следственных моделей является одним из главных принципов организации функций диагностики, оценки эффективности, целеполагания и планирования.

В качестве основополагающего правила в анализе и планировании технологических процессов используется принцип соответствия конечных результатов деятельности организации нуждам потребителей при соблюдении критерия минимальных общих издержек. Следует отметить, что в управленческом учете данное правило заложено в методе функционально-стоимостного анализа.

Результаты мониторинга и оценки эффективности деятельности предприятия на основе системы индикаторов и ключевых показателей эффективности используются для выработки контролирующих сигналов в управляемую систему для координации взаимодействия с контрагентами, определения и корректировки целей. Диаграммы причинно-следственных связей позволяют определить цепочку действий, необходимых для достижения целей предприятия и удовлетворенности потребителей.

Таким образом, процессный подход к управлению деятельностью предприятия дополняется положениями казуального подхода к диагностике и целеполаганию, основное внимание которого уделяется поиску причин сбоев в системе производства и сбыта. Воздействие на причины их появления позволяет свести к минимуму потери и расходы предприятия на преодоление последующих событий и проблемных ситуаций.⁷

Стандартизированная методика решения проблемы предлагается в рамках концепции «6 сигм» – DMAIC (Define-Measure-Analyze-Improve-Control)⁸. С категорией «проблема» сопряжены такие понятия, как вариативность (разнообразие, неустойчивость), дефекты, ошибки, отказы, потери относительно продукции и процессов. Они снижают или

⁷ Петрув Э.В. – Оценка финансовой эффективности деятельности генерирующей компании: выбор ключевого показателя. – Энергетика Татарстана. – №4, 2010 год.

⁸ http://www.qm-s.com/consulting/six_sigma.php.

препятствуют достижению удовлетворенности потребителей в уровне обслуживания, качестве приобретаемой продукции и других факторах взаимодействия.

Методика решения проблемы DMAIC реализуется в 5 этапов:⁹

1. Идентификация проблемы.
2. Измерение процессов и сбор данных, связанных с выявленной проблемой.
3. Обработка данных, анализ и определение причинно-следственных связей между параметрами управления, индикаторами процессов и ключевыми показателями эффективности деятельности предприятия.
4. Определение задач по устранению причин и последствий проблемы, и отклонений от целевых значений ключевых показателей эффективности, в первую очередь удовлетворенности потребностей потребителей.
5. Контроль функций, процессов, активностей, которые связаны с выявленной проблемой, с целью недопущения ее повторного возникновения. Если проблема повторяется, происходит корректировка моделей управления.

Каждый процесс сосуществует или взаимосвязан с другими процессами, поэтому обеспечение эффективности деятельности предприятия требует интеграции управленческих и технологических процессов через систему координации и бюджетирования. Бюджетирование дает стоимостные показатели процессов и их составляющих.

Формализация процессов управления ресурсными потоками должна обеспечивать выполнение логистических принципов и достижение целей организации. На основе системы ключевых показателей эффективности формируются цели и критерии управления потоками ресурсов. К наиболее распространенным на практике целям относятся:

- сокращение общего цикла поставок до минимально требуемого значения и повышение оборачиваемости оборотных активов;
- повышение надежности производственно-сбытовой деятельности;
- минимизация издержек, связанных с обеспечением ресурсами процессов на предприятии и их использованием;
- максимизация чистого денежного потока и объема прибыли;
- обеспечение высокого уровня рентабельности активов и др.

На выбор поставщика ресурсов и организацию взаимодействия с ними влияет структура цепи поставок, состоящая из интегрированной и варибельной частей. К варибельной составляющей цепи поставок относятся внешние поставщики, которые классифицируются по группам приоритетных, неприоритетных и перспективных поставщиков. С приоритетными поставщиками осуществляется долгосрочное контрактное, совместное реагирование на изменения внешней среды, регулирование экономических отношений с их поставщиками. При работе с текущими, краткосрочными событиями могут привлекаться неприоритетные поставщики на основе выбора лучших предложений и заключения с ними одноразовых сделок.

⁹ Creveling C.M. Six Sigma for Marketing Processes: An Overview for Marketing Executives, Leaders, and Managers / C.M. Creveling, L. Hambleton, B. McCarthy. –Prentice Hall, 2006. – 304 p.

Определение целевых параметров потоков готовой продукции производится посредством плановых отгрузок и поставок во времени по текущему портфелю потребительских заказов. Анализ эффективности управления ресурсными потоками на основе функционально-ориентированных моделей позволяет определить стоимость выполнения функций, обеспечивающих движение и обработку ресурсов, продолжительность и частоту их выполнения, показатели результативности, производительности, эффективности и экономичности данных функций.

Таким образом, рассмотрен алгоритм реализации технологии диагностики и оценки эффективности деятельности предприятия, который совмещен с общей схемой управленческого цикла. Результаты реализации данной технологии используются в выборе решений об инициации организационных изменений и модификации моделей управления, в корректировке целей и планировании деятельности предприятия.

Система индикаторов и ключевых показателей, и причинно-следственных связей между ними разрабатывается и корректируется в соответствии с установленными целями и требованиями к диагностике и оценке эффективности основных и вспомогательных процессов на предприятии.

Распространенными проблемными ситуациями в управлении деятельностью предприятия являются ситуации дефицита и излишков ресурсов вследствие асинхронности их потоков. Процесс управления ресурсными потоками ориентирован на своевременное выполнение портфеля потребительских заказов. При создании системы контроллинга на предприятии технологии и инструментарий экономической диагностики, оценки эффективности его деятельности и управления ресурсными потоками должны быть взаимосвязаны с методами координации и регулирования.

ЛИТЕРАТУРА

1. Выварец А.Д. Экономика предприятия: учебник / А.Д. Выварец. – М.: ЮНИТИ-Дана, 2012. – 543 с.
2. Панов М.М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ. – М.: Инфра-М, 2013. – С. 3.
3. Балашов В.Н. – КРІ как инструмент результативной и эффективной деятельности. – Ежегодник «Виттевские чтения» - №1, 2014 год. С. 274-276.
4. Козлов В.В. – Анализ рентабельности деятельности предприятия (на примере ОАО ОПХ «Овощевод») – Вестник алтайской академии экономики и права. - №4, 2012 год. С. 68-71.
5. Котова Н.Н. Оценка эффективности бизнеса организации. – Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – том 8, №2, 2014 год.
6. Кравченко В.Н., Лысенко А.Ю. Диагностика и оценка эффективности основной деятельности предприятия. – Экономика промышленности. – том 52, №4, 2010 год. С. 145-152.
7. Петрув Э.В. – Оценка финансовой эффективности деятельности генерирующей компании: выбор ключевого показателя. – Энергетика Татарстана. – №4, 2010 год.
8. Масниченко А.В. – Управление организацией на основе КРІ – Сборник научных трудов вузов России «проблемы экономики, финансов и управления производством» - №31, 2012 год – с. 121-123.
9. Федотова А. Оценка эффективности деятельности и прогнозирование финансовых результатов компании на основе показателя экономического уровня технологии – Риск: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. - №2, 2012 год – с. 281-286.
10. Ткач Е.И. Оценка эффективности деятельности службы управления персоналом компании на основе ключевых показателей эффективности КРІ – ФЭС: финансы, экономика, стратегия. - №7, 2009 год – с. 25-28.
11. Акимова Е.П. Механизм влияния различных стимулов на эффективность деятельности компании – Вестник Российской академии естественных наук. - №16(1), 2012 год – с. 40-43.
12. Санович М.А. Разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности компании // Nauka-rastudent.ru. – 2015. – No. 13(013-2015) / [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://naukarastudent.ru/13/2336/>
13. Creveling C.M. Six Sigma for Marketing Processes: An Overview for Marketing Executives, Leaders, and Managers / C.M. Creveling, L. Hambleton, B. McCarthy. – Prentice Hall, 2006. – 304 p.

Рецензент: Статья рецензирована членами редколлегии журнала.

Shibina Maria Anatolievna

Financial University under the Government of the Russian Federation
Russia, Moscow
E-mail: masha_shibina@mail.ru

Morozko Natalia Iosifovna

Financial University under the Government of the Russian Federation
Russia, Moscow
E-mail: natmorozko@mail.ru

Evaluating the effectiveness of activity of the company

Abstract. In the conditions of forming market economy in Russia and continuous emergence of new private enterprises (both small, and large) become the evaluating, forecasting and planning of activity of the organization, especially in the market with the high competition are necessary.

In this work the system of an assessment of efficiency of activity of the enterprise, since planning and elaboration of strategy is considered. In article the indicator "economic grade of technology" is in detail described and Key Performance Indicators are considered. Among indicators in article it is mentioned the following: technological productivity, a value added, number of employees, the annual cost of capital for technology, levels of production and commercial development of the enterprise, a labor productivity index, indicators of the actual economic and financial efficiency of economic activity of the enterprises.

Also in work it is mentioned activity supervisory authorities at the enterprise which provide diagnostics and the analysis of processes, coordination and control over implementation of the approved plans, and also an evaluating of efficiency of activity of the enterprise. The system of controlling, at the same time is one of the main directions on improvement of quality of administrative processes.

By the end of article the production and marketing sphere and system of work with the third parties is described. It is told about resource streams and how to operate them.

Keywords: evaluating the effectiveness; organization; planning; grade of technology; economic activity; commercial development; profitability; Key Performance Indicators.

REFERENCES

1. Vyvarets A.D. *Ekonomika predpriyatiya: uchebnik* / A.D. Vyvarets. – M.: YuNITI-Dana, 2012. – 543 s.
2. Panov M.M. *Otsenka deyatel'nosti i sistema upravleniya kompaniey na osnove KPI*. – M.: Infra-M, 2013. – S. 3.
3. Balashov V.N. – KPI kak instrument rezul'tativnoy i effektivnoy deyatel'nosti. – *Ezhegodnik «Vittevskie chteniya»* - №1, 2014 god. S. 274-276.
4. Kozlov V.V. – *Analiz rentabel'nosti deyatel'nosti predpriyatiya (na primere ONO OPKh «Ovoshchevod»)* – *Vestnik altayskoy akademii ekonomiki i prava*. - №4, 2012 god. S. 68-71.
5. Kotova N.N. *Otsenka effektivnosti biznesa organizatsii*. – *Vestnik YuUrGU. Seriya «Ekonomika i menedzhment»*. – tom 8, №2, 2014 god.
6. Kravchenko V.N., Lysenko A.Yu. *Diagnostika i otsenka effektivnosti osnovnoy deyatel'nosti predpriyatiya*. – *Ekonomika promyshlennosti*. – tom 52, №4, 2010 god. S. 145-152.
7. Petruv E.V. – *Otsenka finansovoy effektivnosti deyatel'nosti generiruyushchey kompanii: vybor klyuchevogo pokazatelya*. – *Energetika Tatarstana*. – №4, 2010 god.
8. Masnichenko A.V. – *Upravlenie organizatsiey na osnove KPI* – *Sbornik nauchnykh trudov vuzov Rossii «problemy ekonomiki, finansov i upravleniya proizvodstvom»* - №31, 2012 god – s. 121-123.
9. Fedotova A. *Otsenka effektivnosti deyatel'nosti i prognozirovaniye finansovykh rezul'tatov kompanii na osnove pokazatelya ekonomicheskogo urovnya tekhnologii – Risk: resursy, informatsiya, snabzhenie, konkurentsia*. - №2, 2012 god – s. 281-286.
10. Tkach E.I. *Otsenka effektivnosti deyatel'nosti sluzhby upravleniya personalom kompanii na osnove klyuchevykh pokazateley effektivnosti KPI – FES: finansy, ekonomika, strategiya*. - №7, 2009 god – s. 25-28.
11. Akimova E.P. *Mekhanizm vliyaniya razlichnykh stimulov na effektivnost' deyatel'nosti kompanii* – *Vestnik Rossiyskoy akademii estestvennykh nauk*. - №16(1), 2012 god – s. 40-43.
12. Sanovich M.A. *Razrabotka meropriyatiy po povysheniyu effektivnosti deyatel'nosti kompanii* // *Nauka-rastudent.ru*. – 2015. – No. 13(013-2015) / [Elektronnyy resurs] – *Rezhim dostupa*. – URL: <http://naukarastudent.ru/13/2336/>
13. Creveling C.M. *Six Sigma for Marketing Processes: An Overview for Marketing Executives, Leaders, and Managers* / C.M. Creveling, L. Hambleton, B. McCarthy. – Prentice Hall, 2006. – 304 r.