

УДК 338.658

DOI: 10.15587/2312-8372.2018.141067

## РОЗРОБКА МОДЕЛІ РОЗПОДІЛУ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ НА ОСНОВІ ПОКАЗНИКА EVA

Присяжнюк Л. Г.

Об'єктом дослідження є управлінський контроль витрат машинобудівних підприємств. Найбільш проблемними місцями є застарілі інструменти управлінського контролю витрат, відсутність ефективної інформаційно-аналітичної системи управління витратами та застарілі інструменти управління витратами. Необхідно проаналізувати основні етапи управлінського контролю витратами та виділити основні аспекти існуючих обмежень системи управлінського контролю витратами. В якості інструменту, на основі якого в даному дослідженні розробляється механізм управління витратами для підвищення ефективності підприємства, обирається показник EVA (від англ. *economic value added* – економічна додана вартість). Цей показник використовується для оцінки вартості бізнесу як показник ефективності діяльності господарюючого суб'єкта, проте, його почали використовувати як інструмент управління витратами. Це дозволяє не тільки скоротити витрати, а також виявити непродуктивні витрати, що не приносять доданої вартості споживачу (брак, робота з безнадійними боржниками тощо). Завдяки фінансовому механізму управління витратами на основі методу EVA можливо моделювати, проводити та оцінювати прийняті рішення в аспекті доданої вартості. В ході дослідження проведено модифікацію основних показників методу EVA для вирішення завдання управлінського контролю витрат шляхом ефективного розподілу фінансових ресурсів в рамках реалізації фінансового механізму управління витратами. Застосування показника EVA дозволить зосередити увагу на пріоритетних напрямках розвитку та побудувати ефективний фінансовий механізм управління витратами. Для даного підходу є характерним застосування принципу ресурсозбереження в процесі зниження витрат, а також принципу скорочення інвестицій, що не створюють доданої вартості. Досліджено, що показник EVA дозволяє відповісти на питання інвесторів компанії про те, який вид фінансування і який розмір капіталу необхідний для отримання певного розміру прибутку. Проаналізовано, що даний підхід робить новий акцент на оптимізації величини і структури капіталу, тому компаніям, які усвідомили необхідність зниження витрат, необхідно приділяти належну увагу даному факту.

**Ключові слова:** управління витратами, машинобудівна галузь, оптимізація витрат, фінансове управління підприємством, показник EVA.

## 1. Вступ

В ринкових умовах господарювання управління витратами нерозривно пов'язане з фінансовим управлінням підприємством. Підвищення стійкості і надійності діяльності на основі розробки і впровадження фінансового механізму управління витратами, як складової частини загальної системи управління машинобудівним підприємством, здатне забезпечити конкурентоспроможність і прибутковість підприємства. Фінансовий механізм управління можна визначити як сукупність фінансових дій, які полягають в організації, плануванні і стимулюванні використання фінансових ресурсів підприємства. Фінансовий механізм управління витратами служить завданню оптимізації витрат і, відповідно, максимізації прибутку, який виступає в якості основної мети комерційної (підприємницької) діяльності підприємства.

Впровадження фінансового механізму управління витратами визначається особливостями машинобудівних підприємств, а саме:

- тривалий цикл виробництва;
- великий обсяг незавершеного виробництва;
- відволікання грошових коштів з обороту на тривалий період, внаслідок чого виникає нестача власних оборотних коштів і підприємство мусить залучати кредитні кошти.

Тому актуальним є дослідження показника EVA (англ. economic value added – економічна додана вартість), тому що цей показник дозволить зосередити увагу на пріоритетних напрямках розвитку та на їх основі побудувати ефективний фінансовий механізм управління витратами.

## 2. Об'єкт дослідження та його технологічний аудит

*Об'єктом дослідження є управлінський контроль витрат машинобудівних підприємств.*

Великим машинобудівним підприємствам необхідно впроваджувати сучасні інструменти управлінського контролю витрат для підвищення ефективності функціонування фінансового механізму управління ними. Це, в свою чергу, вимагає формування інформаційно-аналітичної системи управління, зміни інструментів управління витратами на основі нових підходів.

На рис. 1 подано систему управлінського контролю витрат машинобудівних підприємств через зв'язок її елементів, між якими існують прямі й зворотні зв'язки шляхом обміну інформаційними потоками.

Для формування системи управлінського контролю витрат (рис. 2) необхідно визначити її суб'єкт та об'єкт. Суб'єктами управлінського контролю витрат (підсистема, яка управляє) виступають працівники підприємства, які будь-яким чином контролюють витрати. Об'єктом управлінського контролю в рамках даного дослідження є контроль за рівнем і джерелами фінансування витрат.



**Рис. 1.** Організаційно-методична модель управлінського контролю витрат машинобудівних підприємств

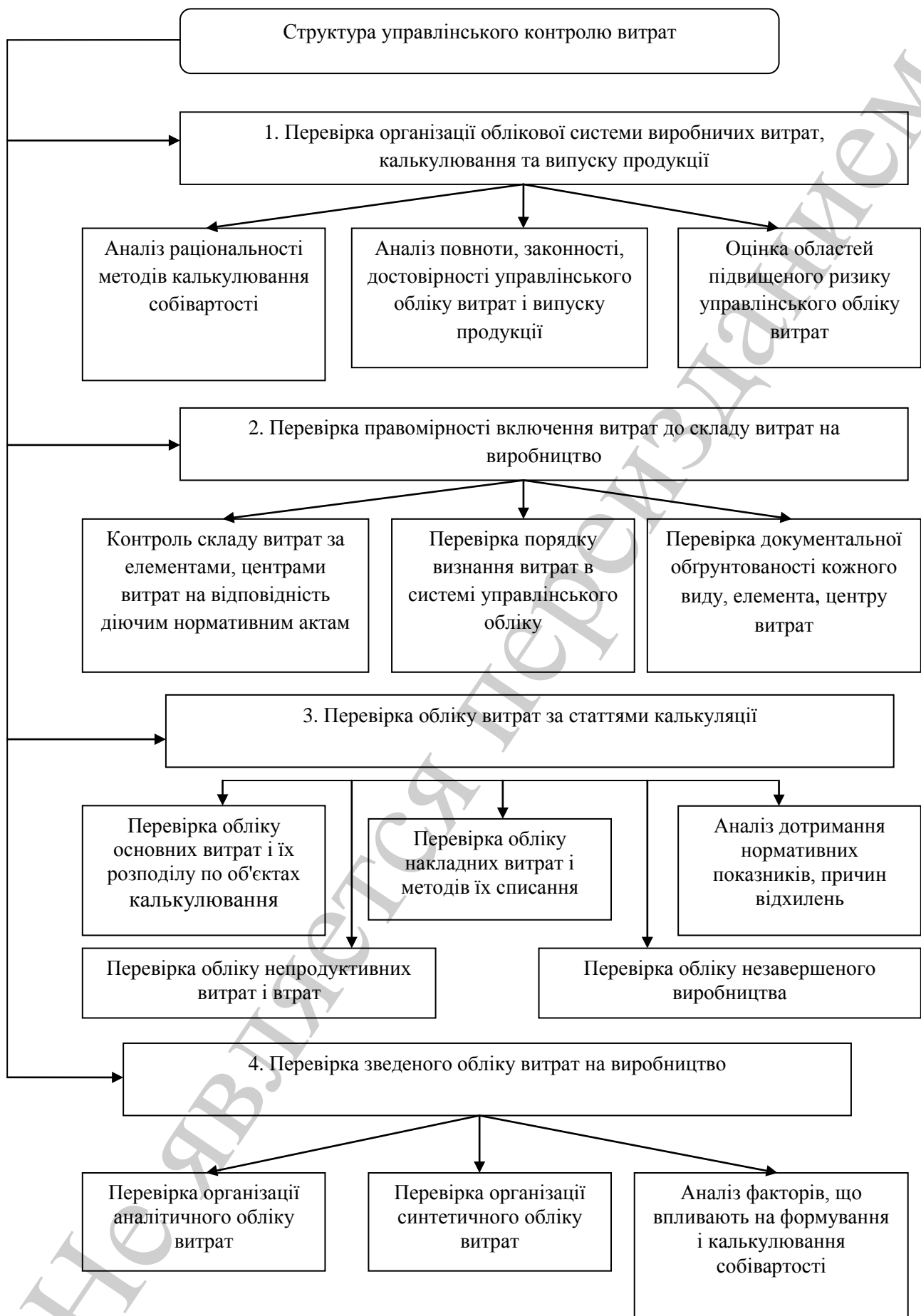


Рис. 2. Структура (елементи) управлінського контролю витрат

Аналізуючи стадію контролю як процесу, можна виділити її основні етапи.

1. Виявлення фактичного стану об'єкта контролю після здійснення контрольних процедур, достатніх для досягнення цілей контролю.

2. Порівняння і виявлення відхилень фактичного стану об'єкта контролю від нормативного або планового. Наступним кроком є реєстрація, узагальнення, аналіз і оцінка відхилень для виявлення причин їх виникнення. Досить важливим в управлінському контролі витрат є зміщення акцентів з процесу усунення відхилень на виключення причин виникнення відхилень. При цьому передбачається усунення відхилень безпосередньо в ході перевірки або після закінчення контрольних процедур.

3. Підготовка звіту з варіантами управлінських рішень і пошуку альтернативних коригуючих впливів.

Важливим аспектом процесу є розуміння керівником підприємства існуючих обмежень системи управлінського контролю витрат як моделі. Як і будь-яка модель, заснована на професійних судженнях керівництва і зроблених розрахунках (бізнес-планів, бюджетів), система має обмеження, які можуть бути обумовлені наступними обставинами:

- зміною економічної кон'юнктури або законодавства, виникненням нових обставин поза сферою впливу керівництва економічного суб'єкта;
- помилковими судженнями;
- неправильними інтерпретаціями і подальшими рішеннями;
- виникненням помилок в процесі прийняття рішень;
- форс-мажорними обставинами;
- початковими припущеннями, викликаними помилковими первісними цілями;
- людським фактором;
- зневагою керівництва і працівників підприємства правилами контролю;
- перевищенням посадових повноважень керівництвом або іншим персоналом економічного суб'єкта, включаючи змову персоналу.

Таким чином, складність і необхідність постановки ефективного управлінського контролю витрат вимагає більш детального ознайомлення керівників всіх рівнів, зайнятих в організації системи контролю кожного бізнес-процесу, пов'язаного з витратами, з можливостями даної системи.

### **3. Мета та задачі дослідження**

*Метою дослідження є розробка організаційно-методичної моделі управлінського контролю витрат на основі показника EVA.*

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі задачі:

1. Провести модифікацію основних показників методу EVA.
2. Побудувати модель розподілу фінансових ресурсів на основі EVA.

### **4. Дослідження існуючих рішень проблеми**

Процедури вирішення завдань управління витратами і методи, що лежать в їх основі, досить різноманітні. До числа сучасних технологій управління витратами, як правило, відносять [1, 2]:

- цільове планування витрат;
- безперервне підвищення ефективності;
- еталонне тестування;
- облік витрат за видами діяльності;
- функціонально-вартісний аналіз;
- реінжиніринг бізнес-процесів.

Аналізуючи різні джерела, в яких описуються існуючі концепції управління виробничими витратами підприємства [3, 4], слід констатувати той факт, що всі вони сформовані, виходячи зі складу витрат, що включаються в управління:

- концепція альтернативності витрат;
- концепція трансакційних витрат.

А також факторів, які їх утворюють – концепція витратоутворюючих чинників, або об'єктів, які їх формують:

- концепція доданої вартості;
- концепція ланцюжка цінностей;
- концепція ABC;
- концепція стратегічного позиціонування.

Ефективне управління або ефективно управляти витратами неможливо без автоматизації процесів вирішення завдань і впровадження технічних засобів, програмного забезпечення та інформаційних технологій [5, 6].

За останні десятиліття сформувалася певна філософія управління виробничими підприємствами (в тому числі його витратами), склалися стандартні формати управління і організації бізнесу. Одна з груп стандартів, яка набула найбільшого поширення, носить назву MRP (Material Requirement Planning – планування потреб в матеріалах) [7]. Дані системи ґрунтуються на технології бізнес-процесного опису та інтегрованому використанні комп'ютерів у всіх сферах діяльності підприємства, які прямо або побічно пов'язані з окремими видами процесу управління [8].

EVA як показник організаційної продуктивності був запроваджений у 1990-х роках. Ця метрика оцінює ефективність діяльності організації на місці або чистий операційний прибуток після оподаткування. Автори роботи [9] зауважують, що це економічний прибуток, а не додана вартість центральна для пояснення EVA.

А у роботі [10] автор стверджує, що деякі дослідники EVA базують свою зовнішню продуктивність через фінансову аналітику та продовжують концентруватися на прибутку як показнику продуктивності. Таким чином, ринок постійно не визнає переваги звітності EVA. Слабка перспективність EVA може бути внаслідок необов'язкового розкриття інформації про EVA у річних звітах, а також через відсутність докладних фінансових даних.

У роботі [11] розглядалося, що за традиційними показниками прибутку показники відставання продуктивності фірми EVA через те, що заходи на основі прибутку ігнорують вартість власного капіталу лише ілюструють витрати на відсотки компанії. Таким чином, стає важко з'ясувати, чи надає фірма додану вартість для акціонерів.

## 5. Методи досліджень

Авторська модель побудована на основі фінансового підходу на відміну від наступних існуючих моделей:

- за центрами відповідальності [12];
- формування облікових потоків багаторівневого управління витратами та системи бюджетів [13];
- на основі моделювання його організаційних систем [14];
- при використанні процесно-орієнтованого обліку витрат шляхом поєднання технології ABC-костинг і функціонально-вартісного аналізу [15];
- внутрішнього контролю витрат [16].

В якості інструменту, на основі якого в даному дослідженні розробляється механізм управління витратами для підвищення ефективності підприємства, обирається показник EVA [17]. Метод EVA використовується для оцінки вартості бізнесу як показник ефективності діяльності господарюючого суб'єкта, проте, його почали використовувати як інструмент управління витратами. Це дозволяє не тільки скоротити витрати, а також виявити непродуктивні витрати, що не приносять доданої вартості споживачу (брак, робота з безнадійними боржниками тощо).

Таким чином, можна говорити про фінансовий механізм управління витратами на основі методу EVA, що задає єдину базу для прийняття рішень і дозволяє моделювати, проводити і оцінювати прийняті рішення в ключі доданої вартості.

## 6. Результати дослідження

В ході дослідження проведемо модифікацію основних показників методу EVA для вирішення завдання управлінського контролю витрат шляхом ефективного розподілу фінансових ресурсів в рамках реалізації фінансового механізму управління витратами. Це дозволить простежити процес переходу ресурсів з категорії «капітал» в категорію «витрати». EVA є дуже важливим фінансовим показником, який дозволяє зосередити увагу на пріоритетних напрямках розвитку і на цій основі побудувати фінансовий механізм управління витратами. Для даного підходу є характерним застосування принципу ресурсозбереження в процесі зниження витрат, а також принципу скорочення інвестицій, що не створюють доданої вартості.

В дослідженні будемо використовувати наступні визначення:

- явні витрати – це «...реальні витрати, що здійснюються згідно з чинною системою бухгалтерського обліку і відображаються у відповідній плановій та обліковій документації підприємства;
- неявні витрати – характеризують «нереалізований дохід від альтернативного використання обмежених ресурсів» [18, 12].

Тобто, явні витрати є фактичними витратами підприємства на оплату сировини і матеріалів у постачальників, на оплату транспортних послуг, а також фінансових і юридичних послуг (витрати на оплату праці робітників, податків та інші витрати).

В загальному вигляді показник *EVA* визначається як різниця між операційним прибутком за вирахуванням податків, але до вирахування відсотків, і добуток середньозваженої вартості капіталу і величини інвестицій, здійснених до початку періоду. В загальному вигляді формула для розрахунку показника *EVA* виглядає наступним чином:

$$EVA = NOPAT - C - I \cdot WACC = NOPAT - CC, \quad (1)$$

де *NOPAT* (Net Operating Profit after Tax) – чистий прибуток;

*C* (Capital) – операційний капітал компанії;

*WACC* (Weighted Average Cost of Capital) – середньозважена вартість капіталу;

*CC* (Cost of Capital) – вартість використання капіталу [19, 20].

Операційний капітал – це сума заборгованості перед засновниками, яка використовується для придбання чистих операційних активів компанії, які є сумою чистих операційних оборотних активів і залишкової вартості основних засобів. Тобто, операційні активи дорівнюють капіталу, що використовується для їх придбання.

На основі мінімально очікуваної ставки прибутковості визначається вартість використання капіталу. Вартість завжди носить елемент суб'єктивності, який в даному випадку виражається в *WACC*, в частині визначення вимог до прибутковості власного капіталу.

У свою чергу, *NOPAT* розраховується за формулою:

$$NOPAT = EBIT \cdot (1 - T), \quad (2)$$

де *EBIT* – прибуток до сплати відсотків і податків, сформованих за рахунок власного і позикового капіталу одночасно;

*T* – ставка податку на прибуток.

Класична формула показника *WACC* має наступний вигляд:

$$WACC = k_d \cdot (1 - T) \cdot \frac{D}{E + D} + k_e \cdot \frac{E}{E + D}, \quad (3)$$

де  $k_d$  – ринкова ставка по позиковому капіталу, який використовується компанією, %;

*T* – ставка податку на прибуток, частка од.;

*D* – сума позикового капіталу компанії, грош. од.;

*E* – сума власного капіталу компанії, грош. од.;

$k_e$  – ринкова (необхідна) ставка прибутковості власного капіталу компанії, %.

У разі, коли компанія фінансується тільки за рахунок власних і позикових коштів, середньозважена вартість капіталу розраховується наступним чином:

$$WACC = k_e \cdot w_e + k_d \cdot w_d, \quad (4)$$



де  $k_e$  – вартість власного капіталу, %;

$w_e$  – частка власного капіталу, % (по балансу);

$k_d$  – вартість позикового капіталу, %;

$w_d$  – частка позикового капіталу, % (по балансу).

З формули (4) випливає, що важливу роль при розрахунку показника *EVA* грають структура і вартість джерел фінансових ресурсів підприємства. Таким чином, показник *EVA* дозволяє відповісти на питання інвесторів компанії про те, який вид фінансування (власних чи позикових) і який розмір капіталу необхідні для отримання певного розміру прибутку. Даний підхід робить новий акцент на оптимізації величини і структури капіталу, тому компаніям, які усвідомили необхідність зниження витрат, необхідно приділяти належну увагу даному факту.

Розрахунок *EVA* можна провести через рентабельність інвестованого капіталу (Return On Invested Capital, *ROIC*) – відношення чистого операційного прибутку компанії до суми інвестованого капіталу:

$$ROIC = \frac{NOPAT}{C}. \quad (5)$$

Тоді формула для розрахунку показника *EVA* (1), якщо винести за дужки показник капіталу (*C*):

$$EVA = \left( \frac{NOPAT}{C} - WACC \right) \cdot C, \quad (6)$$

буде виглядати як:

$$EVA = (ROIC - WACC) \cdot C. \quad (7)$$

Очевидно, що компанія створює позитивну економічну додану вартість, якщо рентабельність інвестованого капіталу більше, ніж його середньозважена вартість. Якщо ж середньозважена вартість капіталу перевищує його рентабельність, то нові інвестиції знижують вартість підприємства. Таким чином, необхідною умовою беззбиткової діяльності підприємства є:

$$EVA = (ROIC - WACC) \cdot C \geq 0, \quad (8)$$

тобто

$$ROIC > WACC > 0.$$

Як бачимо, метод *EVA* заснований на бухгалтерських категоріях, що спрощує подальший аналіз і дозволяє трансформувати облікові показники в фінансові за допомогою проведення коригувань величини чистого прибутку після оподаткування та інвестованого капіталу.

Величина (*ROIC – WACC*) дозволяє оцінити відносну ефективність використання капіталу, тобто визначити, ефективно чи неефективно використовується капітал компанією в порівнянні з існуючою практикою фінансово-економічної діяльності. Таким чином, оцінка господарської діяльності компанії проводиться з точки зору упущеної вигоди, яка втрачена в процесі вибору альтернативного варіанту використання капіталу в умовах обмеженості ресурсів. Адекватна аналітична модель повинна враховувати упущену вигоду в якості неявного компонента витрат, який не отримав відображення при розрахунку бухгалтерського прибутку.

Таким чином, управління економічної доданою вартістю полягає в забезпеченні стійко невід'ємного значення показника *EVA*.

Виходячи з характеру поведінки показника *EVA*, як вектора поведінки власників компанії по відношенню до вкладення коштів в дане підприємство, можливо три ситуації:

а)  $EVA=0$ ,  $WACC=ROI$ , ринкова вартість підприємства дорівнює балансовій вартості чистих активів. Власник виграє як від спрямування коштів на розвиток даного підприємства, так і від вкладення їх, наприклад, в банківські депозити;

б)  $EVA>0$ , має місце приріст ринкової вартості підприємства в порівнянні з балансовою вартістю чистих активів, що говорить про те, що власнику вигідно продовжувати вкладати кошти в підприємство;

в)  $EVA<0$ , відбувається зменшення ринкової вартості підприємства, власник втрачає альтернативну прибутковість і, відповідно, вкладений в підприємство капітал.

Отже, якщо показник *EVA* дорівнює нулю, це повинно бути розцінено як свого роду досягнення, оскільки акціонери заробили віддачу, яка покриває ризик. Про неефективне використання капіталу свідчить від'ємне значення *EVA*, тоді як позитивне говорить про те, що компанія створює вартість, отримуючи віддачу інвестованого капіталу, що характеризується перевищенням витрат на його залучення. Високе значення *EVA* означає зниження витрат і на цій основі високий показник прибутковості підприємства. Високий темп зростання підприємства, навпаки, означає великі обсяги витрат і спрямування отриманого прибутку на розширення діяльності. Чим швидше росте бізнес, тим нижче буде показник *EVA*. Для вирішення цієї проблеми необхідно проводити розрахунок допустимих меж показника *EVA*. При прийнятті стратегії зростання протягом певного часу може спостерігатися негативне значення показника *EVA*, проте в цей період не слід допускати втрати конкурентоспроможності підприємства.

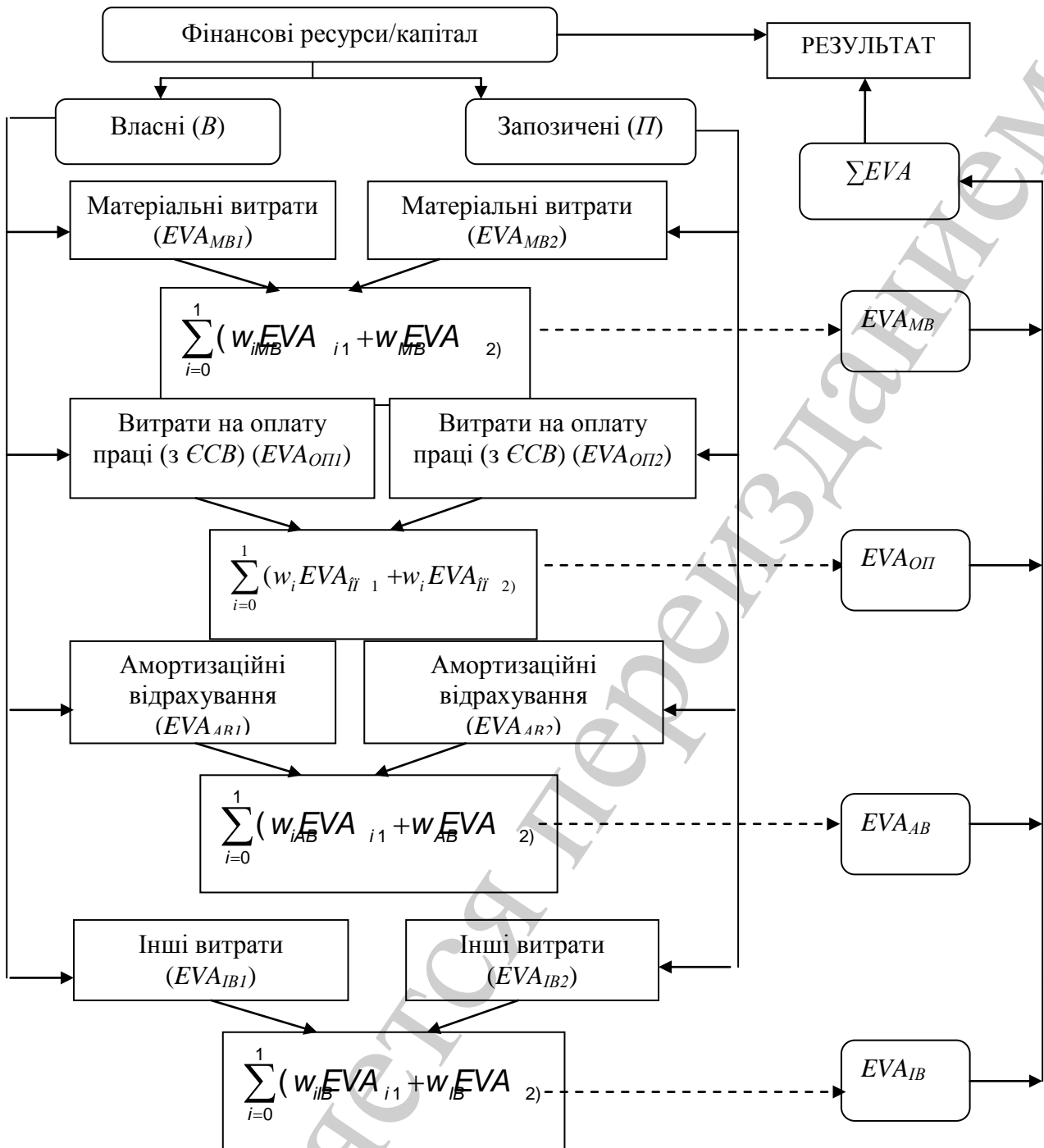
Для побудови моделі контролю за розподілом фінансових ресурсів маємо взяти до уваги, що в основу класифікації витрат по елементам покладено принцип економічної однорідності витрат, який передбачає відсутність

залежності витрат від місця їх виникнення та напрямки використання при віднесенні до того чи іншого елемента.

Необхідно відзначити, що кожен елемент витрат підприємства має свою внутрішню вартість. Так, витрати на оплату праці супроводжуються обов'язковими відрахуваннями ЄСВ (Єдиний соціальний внесок) з ФОП (Фонд оплати праці), а вартість джерел фінансування витрат збільшується на величину плати за їх використання. У зв'язку з цим завдання менеджера полягає в розподілі фінансових ресурсів підприємства таким чином, щоб максимізувати значення показника *EVA* по кожному елементу витрат.

Схематично модель розподілу фінансових ресурсів на основі *EVA* в контексті витрат представлений на рис. 3.

Модель показує (рис. 3), що використання різних джерел фінансування для кожного елемента витрат (матеріальні витрати, витрати на оплату праці (включаючи ЄСВ), амортизаційні відрахування, інші витрати) приносить свою додану вартість. Витрати за елементами формуються за рахунок власних і позикових, тому фінансові ресурси необхідно розподіляти таким чином, щоб частка кожного джерела фінансування давала позитивне значення показника *EVA* по кожному елементу витрат. В практичній діяльності при отриманні кредитів нерідко середньозважена вартість капіталу перевищує рентабельність витрачених ресурсів, а значення показника *EVA* в даному випадку буде негативним. Тому виважений розподіл джерел фінансування за елементами витрат впливає на ефективність використання ресурсів підприємства.



**Рис. 3.** Модель розподілу фінансових ресурсів на основі EVA

Як і будь-якому іншому інструменту, EVA-підходу притаманні свої переваги і недоліки (табл. 1).

Таблиця 1

Переваги і недоліки показника *EVA* в фінансовому механізмі контролю управління витратами

Переваги	Недоліки
а) базується на кількісній оцінці ефективності розподілу фінансових ресурсів за основними елементами витрат	а) в системі використовуються тільки фінансові показники, що призводить до недооцінки знань співробітників, інформаційних технологій тощо
б) порядок розрахунку враховує неявні витрати, що дозволяють виявити операційні та фінансові ризики підприємства	б) складні розрахунки
в) коригування дозволяють уникнути розбіжностей між фінансовою звітністю та реальним станом справ	в) важко прийняти рішення без проведення проміжних розрахунків, що стимулює застосовувати <i>EVA</i> спільно з іншими інструментами управління витратами
г) є фінансовим показником, що дозволяє менеджеру приймати рішення як на етапі планування, формування витрат, так і в процесі діяльності підприємства	г) здійснюється на короткострокову перспективу д) величина показника істотно залежить від початкової оцінки інвестованого капіталу

Перераховані недоліки не знижують цінності показника *EVA* в фінансовому механізмі управління витратами. Даний підхід дозволяє концентрувати увагу на пріоритетних напрямках управління, чітко формулювати цілі, приймати обґрунтовані фінансові рішення на початку виробничого циклу, а також в процесі його реалізації.

Таким чином, *EVA* є важливим фінансовим показником, що дозволяє зосередити увагу на пріоритетних напрямках розвитку і на цій основі побудувати фінансовий механізм управління витратами.

## 7. SWOT-аналіз результатів досліджень

*Strengths.* При розрахунках показника *EVA* враховуються наявні витрати. Показник *EVA* гнучкий до коригувань та дозволяє прийняття рішень на усіх етапах формування витрат.

В порівнянні з аналогами цей показник:

- дозволяє оперативно виявляти та уникати операційних та фінансових ризиків;
- вчасно корегує, що дозволяє уникати розбіжностей між фінансовою звітністю та реальним станом підприємства;

*Weaknesses.* Дослідженню притаманні такі недоліки:

- використовуються тільки фінансові показники;
- присутнє недооцінення кваліфікації працівників та інформаційних технологій;

– значні затрати часу на розрахунки та їх складність.

*Opportunities.* Показник EVA дозволяє чітко концентрувати увагу на пріоритетних напрямках управління витрат для подальшої їх оптимізації та підвищення прибутковості на всіх етапах виробництва продукції.

*Threats.* Може принести додатковий суб'єктивізм в розрахунки і не відобразити реальної ринкової ситуації, тому для зняття певної суб'єктивності необхідно оцінювати щорічний приріст показника EVA, а не абсолютне його значення.

## **8. Висновки**

1. Проведено модифікацію основних показників методу EVA для вирішення завдання управлінського контролю витрат шляхом ефективного розподілу фінансових ресурсів в рамках реалізації фінансового механізму управління витратами. Це дозволить простежити процес переходу ресурсів з категорії «капітал» в категорію «витрати».

2. Визначено, що кожен елемент витрат підприємства має свою внутрішню вартість. У зв'язку з цим розподіл фінансових ресурсів підприємства необхідно проводити таким чином, щоб максимізувати значення показника EVA по кожному елементу витрат. На основі вказаного побудована схематична модель розподілу фінансових ресурсів на основі EVA в контексті витрат.

## **Література**

1. Savchuk V. P. Upravlenie izderzhkami predpriyatiya i analiz bezbytochnosti. Kyiv, 2004. URL: <https://www.twirpx.com/file/45388/>
2. Savchuk V. P. Upravlencheskiy uchet izderzhek // Finansovyy director. 2007. Issue 7. URL: <http://www.management.com.ua/finance/fin093.html>
3. Koteneva E. N., Krasnoslobodtseva G. K., Fil'chakova S. O. Upravlenie zatratami predpriyatiya. Moscow: Izd-vo «Dashkov i Ko», 2008. 224 p.
4. Luk'yanchuk U. R. Sushhnost' i kontseptsii upravleniya zatratami. Finansovyy menedzhment. 2010. URL: <http://be5.biz/ekonomika/f011/87.html>
5. Gavrilov D. A. Upravlenie proizvodstvom na baze standart MRP II. Printsipy i praktika. Saint Petersburg: Piter, 2007. 352 p.
6. Guzhva V. Komp'yuterizatsiya upravlencheskikh resheniy // Spravochnik ekonomista. 2008. Issue 9.
7. Gavrilov D. A. Upravlenie proizvodstvom na baze standart MRP II. Printsipy i praktika. Saint Petersburg: Piter, 2002. 352 p.
8. Veber A. B., Danilov A. D., Shifrin S. I. Knowledge-tehnologii v konsaltinge i upravlenii predpriyatiem. Saint Petersburg: Nauka i Tekhnika, 2003. 176 p.
9. Poornima B. G., Narayan P., Reddy Y. V. Economic value-added as an emerging tool of performance measurement: Evidence from Indian companies. IUP Journal of Accounting Research Audit Practices. 2015. Vol. 14, Issue 3. P. 38.

10. Altaf N. Economic value added or earnings: What explains market value in Indian firms? // *Future Business Journal*. 2016. Vol. 2, Issue 2. P. 152–166. doi: <http://doi.org/10.1016/j.fbj.2016.11.001>
11. Visaltanachoti N., Luo R., Yi Y. Economic value added (EVA) and sector returns // *Asian Academy of Management Journal of Accounting And Finance*. 2008. Vol. 2, Issue 4. P. 21–41.
12. Khaimonova N. S. *Oblik i kontrol za tsentramy vidpovidalnosti v systemi upravlinnia vytratamy diialnosti pidpriemstva: Abstract's PhD thesis*. Lviv, 2016. 328 p.
13. Sobol H. O. *Orhanizatsiia i metodyka upravlinskoho obliku vytrat: Abstract's PhD thesis*. Kyiv, 2008.
14. Hordoplov V. Yu. *Oblik i kontrol vytrat operatsiinoi diialnosti pidpriemstv torhivli: PhD thesis*. Kyiv, 2009.
15. Melnychuk M. H. *Oblik ta kontrol vytrat i dokhodiv vid realizatsii posluh z vantazhnykh aviaperevezen: PhD thesis*. Kyiv, 2009.
16. Sashko O. P. *Oblikovo-informatsiine zabezpechennia kontrolinhu vytrat pidpriemstva: PhD thesis*. Lviv, 2016.
17. *EVA & Strategy*. Stern Stewart & Co. Research // *The Americas*. 2000.
18. Smirnova P. V. *Upravlinnia vytratamy: handbook*. Kharkiv: FO-P Sheinina O. V., 2016. 96 p.
19. *Finansovyi menedzhment: textbook / Shkolnyk I. O. et. al.; ed. by Shkolnyk I. O., Kremen V. M.* Sumy, 2014. 427 p.
20. Omelchenko L. S. *Finansovyi menedzhment: textbook*. Mariupol: PDTU, 2016. 235 p.