

Экономика и управление

УДК: 338.22

ГАВЕЛЬ Ольга Юрьевна

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Ленинградский проспект, 49, Москва, 125993, Россия.
<https://orcid.org/iD0000-0001-9838-6770>

Гавель Ольга Юрьевна, PhD, к.б.н., доцент Департамента учета, анализа, аудита, Москва. E-mail: olga-gavel@mail.ru

**ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ БЮДЖЕТНОЙ ПОДДЕРЖКИ
ОРГАНИЗАЦИЙ АПК¹**

Аннотация

Предмет/Тема. Применяемые в настоящее время методики аудита эффективности использования бюджетных средств достаточно сложны и неоднозначны, что снижает результативность расходования средств бюджетной поддержки, приводит к дезориентации инвесторов и снижению рыночной капитализации отечественного агросектора, что обуславливает необходимость их совершенствования.

Цели/Задачи. Рассмотреть перспективы применения рэнкинга эффективности для обоснования уровня эффективной бюджетной поддержки сельскохозяйственных товаропроизводителей.

Методология. Исследования были проведены на основе актуальных данных и функционирующих компаниях и основываются на принципах системного и комплексного подходов. К инструментам относятся методы анализа и синтеза, индукции и дедукции, приемы логического и семантического анализа.

Результаты/Выводы. Разработан доступный для понимания и интерпретации механизм гибкой бюджетной поддержки сельскохозяйственных товаропроизводителей, основанный на мониторинге замыкающих затрат на производство и реализацию продукции по группам специализированных организации АПК, формируемых на основе рэнкингов операционной эффективности. Разработаны показатели операционной эффективности, учитывающие специфику в зависимости от отраслевого и продуктового сегментов. Аргументируется целесообразность приоритетной поддержки инновационноактивных организаций АПК.

Ключевые слова: АПК, бюджетная поддержка, аудит эффективности, операционная эффективность, рэнкинги эффективности.

JEL classification: G34, M1, O3, O31

Economics and management

Olga Yu. Gavel,

PhD, Associate Professor of the Department of accounting, analysis and audit Financial University under the Government of the Russian Federation», Moscow. E-mail: olga-gavel@mail.ru

¹ Объем 28041, 0,7 усл. печ. л.

EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF BUDGET SUPPORT OF AGRICULTURAL ORGANIZATIONS

Annotation

Subject / Topic Audit of efficiency methods of utilization budgetary funds which are used nowadays are rather complex and ambiguous. Therefore, they reduce efficiency of expenditure process of budgetary support, which leads to disorientation of investors and reduction of market capitalization in domestic agricultural sector that require their improvement.

Goals/Objectives To consider the prospects for the use of efficiency ranking to justify the level of effective budget support for agricultural producers.

Methodology The research was conducted on the basis of current data and functioning companies and is based on the principles of a systemic and integrated approach. Tools include methods of analysis and synthesis, induction and deduction, methods of logical and semantic analysis.

Results / Conclusions It was developed mechanisms of flexible budgetary support of agricultural producers, available for understanding and interpretation, based on monitoring of closing costs for production and sales of products by groups of specialized organizations of agroindustrial complex, formed on the basis of operational efficiency rankings. The indicators of operational efficiency take into account the specifics depending on the industry and product segments. The authors substantiate the expediency of priority support for innovative activity of agricultural organizations.

Keywords: *agribusiness, budget support, efficiency audit, operational efficiency, efficiency rankings.*

Применяемые в настоящее время методики аудита эффективности использования бюджетных средств достаточно сложны и неоднозначны, что снижает результативность расходования средств бюджетной поддержки, приводит к дезориентации инвесторов и снижению рыночной капитализации отечественного агросектора.

Аудит эффективности заключается в оценке действующих механизмов хозяйствования и выработке конкретных рекомендаций по более результативному, экономному и эффективному планированию и расходованию ресурсов государства и частных организаций [1]. Из-за неэффективного государственного дирижизма в области ценового регулирования у большинства отечественных сельскохозяйственных товаропроизводителей сложилась достаточно непростая ситуация. Фиксируемые за последние годы резкие колебания закупочных цен на сельскохозяйственную и поступательный тренд на промышленную продукцию крайне негативно сказались на финансовом положении многих предприятий, снизив их кредитоспособность и инвестиционную привлекательность [2]. Решением этой проблемы, с нашей точки зрения, может стать создание простого механизма гибкой бюджетной поддержки сельскохозяйственных товаропроизводителей, основанного на мониторинге замыкающих затрат на производство и реализацию продукции по группам специализированных сельскохозяйственных предприятий, формируемых на основе рэнкингов операционной эффективности.

Государственная поддержка не должна давать гарантию покрытия любых, в том числе, неэффективных затрат. Её размер целесообразно определять исходя из потребностей обеспечения нормальных условий воспроизводства капитала в сельскохозяйственных предприятиях исключительно с эффективным их уровнем, то есть организаций, отличающихся сравнительно высокой операционной эффективностью [3]. Объем государственной поддержки должен определяться ни как некая постоянная величина, в расчете на единицу производственной мощности (дойную корову, голову скота на откорме, гектар возделываемой культуры), а как функция, рассчитываемая на продукцию, реализуемую по различным каналам с учетом складывающейся ценовой конъюнктуры. Такой подход, по нашему мнению, будет способствовать ликвидации иждивенческих настроений собственников и менеджмента ряда агроформирований, экономии бюджетных средств и стимулированию роста их эффективности.

При проведении анализа сравнительного положения предприятий по сопоставимой совокупности в практике широко используется методика бенчмаркинга, которая основывается на методологии построения рэнкингов эффективности [4]. Изучение и диффузия технологических и организационных инноваций, лежащих в основе эффективного хозяйствования, исследование уровня конкурентных затрат – одно из направлений государственного протекционизма. Использование простых алгоритмов определения размера государственной поддержки в течение длительных периодов времени, стимулирует инновационно-инвестиционную активность предприятий [5].

Современные приемы рейтингового анализа основываются на системе формальных (расчетных) и неформальных (экспертных) аналитических показателей. Их использование позволяет оценить такие стороны деятельности предприятия, как эффективность организации ключевых бизнес-процессов, их продуктивность и экономичность, темпы экономического роста и др. Упорядоченный рейтинг предполагает ранжирование объектов по убыванию или возрастанию одного или группы показателей. При проведении рэнкинга используются стандартные методы ранжирования совокупности экономических объектов. Основная сложность процедуры – отбор аналитических индикаторов и трансформация разнородных показателей в интегральный рейтинг, по которому и проводится последующее ранжирование. Результаты оформляются в виде сравнительных таблиц, что позволяет стейкхолдерам компании производить мониторинг состояния и перспективную оценку потенциальных рисков и возможностей роста бизнеса [6]. Использование рэнкингов позволяет лицам, принимающим решения, осуществлять оперативное позиционирование своих фирм относительно компаний – лидеров рынка.

Выбранная методология построения рейтинга должна соответствовать задачам, решаемым с его помощью. Как правило, в процессе оценки используются абсолютные и относительные, качественные и количественные, отчетные и аналитические показатели. Построенная на основе использования статистической отчетности рейтинговая оценка предприятий не может рассматриваться как достаточная информативная для целей сравнительного анализа эффективности затрат. Значения ключевых индикаторов сельскохозяйственных предприятий предопределяются не только результатами их операционной деятельности, но и учетной политикой, и качеством практики.

Отдельным вопросом в этой связи является создание необходимой информационной базы для осуществления достоверного мониторинга уровня и структуры затрат по дотируемым видам сельскохозяйственной продукции. Формируемые ВИАПИ им. А. А. Никонова справочные материалы не позволяют решить поставленную задачу в виду недостаточного раскрытия информации о затратах и ограниченности представления в этих совокупностях предприятий из регионов страны с хорошими перспективами расширения товарного производства сельскохозяйственной продукции, в отношении которых предполагается осуществлять протекционистские меры. Решения проблемы видится в развитии и стандартизации отраслевого производственного учета, с последующим формированием функциональных затрат на 30-х счетах бухгалтерского учета для последующего их отнесения на продуктовые сегменты. Это позволит устранить имеющиеся искажения отражения уровня и структуры затрат по продуктам, а заинтересованным сторонам – более эффективно осуществлять мониторинг затрат и политику «гибкого» протекционизма.

Действующий в большинстве случаев механизм государственной поддержки сельхозтоваропроизводителей, предполагающий дотирование не продукции, а ресурсных единиц (гектаров посевов, голов животных и др.) приводит к неэффективному «освоению» бюджетных средств «непрозрачными» бизнес-структурами. Заслуживает внимания зарубежный опыт целевой поддержки сельскохозяйственных товаропроизводителей, что позволяет наиболее эффективным из них осуществлять расширенное воспроизводство капитала.

Прозрачный механизм распределения бюджетных средств обеспечивает конкретную мотивацию сельскохозяйственного бизнеса: неэффективные собственники разоряются, бизнес укрупняется, растет его инновационность. В условиях ограниченных бюджетных возможностей, целесообразно определять уровень бюджетной поддержки исходя из потребностей осуществления расширенного воспроизводства в организациях, демонстрирующих наивысшую операционную эффективность, на основе оценки замыкающих затрат в группах

предприятий эффективной совокупности, и складывающихся на локальных рынках средних оптовых закупочных цен на сельскохозяйственное сырье и продукцию промышленного происхождения. Состав эффективной совокупности устанавливается на основе рэнкингов, исходя из необходимого числа крупных и средних сельскохозяйственных предприятий, совокупные объемы производства товарной продукции в которых достаточны для формирования региональных фондов продовольствия. Таким образом, бюджетной поддержке подлежат все товаропроизводители, но её уровень определяется издержками предприятий с высокой операционной эффективностью и движением ценового маятника, проявляющегося в виде резкого и подчас диаметрально противоположного движения цен на ресурсы промышленного происхождения и сельскохозяйственную продукцию.

Рэнкинги эффективности необходимо формировать в разрезе административных территориальных образований (округов и областей), в которых осуществляется реализация программы бюджетной поддержки производителей конкретных сельскохозяйственных продуктов, с учетом перспективной специализации территорий.

Показатели операционной эффективности имеют специфику в зависимости от отраслевого и продуктового сегментов. Нами выделяются:

- для сегментов животноводческой продукции:

1) продуктивность сельскохозяйственных животных, кг/среднегодовую голову;

2) коэффициент конверсии корма, кг продукции/ кг корм. ед.;

3) объем продаж на одного работника, тыс. руб. / среднегодового работника занятого в отрасли;

4) рентабельность продаж по валовой прибыли в расчете на рубль продаж, %;

5) рентабельность операционных активов по прибыли от продаж в расчете на рубль среднегодовой стоимости отраслевых активов, %.

- для растениеводческих сегментов:

1) урожайность сельскохозяйственных культур, тонн в расчете на гектар посевов;

2) коэффициент конверсии минеральных удобрений, кг продукции в расчете на 1 кг действующего вещества;

3) объем продаж на одного работника, тыс. руб. / среднегодового работника занятого в отрасли;

4) рентабельность продаж;

5) рентабельность операционных активов.

При формировании рэнкингов эффективности товаропроизводителей использован методический приём «расстояний», который позволяет учитывать не только индивидуальные значения показателей каждого

хозяйствующего субъекта, но и степень их отклонения от значений «лучшего в группе» по оцениваемому индикатору [6].

На первом этапе, осуществляется подбор системы ключевых операционных показателей, отражающих реализацию факторов успеха в продуктовом сегменте бизнеса (например, производстве товарного молока или картофеля), по которым будет проводиться сравнительная оценка результатов, верифицируется алгоритм их расчета и необходимая информационная база построения. Необходимо, чтобы между индикаторами, включаемыми в систему, не было показателей, состоящих в функциональной зависимости. Формируется матрица исходных показателей $\{A_{ij}\}$.

На втором этапе, проводится нормирование значений показателей, в ходе чего формируется матрица стандартизированных коэффициентов $\{X_{ij}\}$. Для этого по каждому показателю определяется наилучшее значение, которое принимается за эталон. Затем все значения показателей по столбцу делятся на эталонное (лучшее) значение:

$$\{X_{ij}\} = \{A_{ij}\} : \max \{A_{ij}\}$$

Если наилучшим считается наименьшее значение сравниваемых показателей (например, затраты на рубль реализованной продукции), следует модифицировать алгоритм расчета таким образом, чтобы наименьшему значению сравниваемого показателя соответствовало значение 1.

На третьем этапе для каждого предприятия совокупности определяется рейтинговая оценка R_i . Она рассчитывается как квадратный корень из суммы квадратов отклонений значений индивидуальных показателей предприятия от эталонного. Если задача сравнительного анализа решается с учетом разной существенности показателей, то полученные результаты умножаются на величину соответствующих весовых коэффициентов $\{K_j\}$, установленных экспертным путем, после чего результаты складываются по строкам.

На четвертом этапе, полученные рейтинговые оценки позволяют ранжировать сравниваемые предприятия по совокупности показателей. Приоритет отдается организации, которой соответствует наибольшее значение интегрального рейтингового показателя – $\max\{R_i\}$. Далее предприятия ранжируются в порядке убывания значений показателя, т.е. совокупность упорядочивается по группе индикаторов эффективности.

Применение ранкингов эффективности позволяет формировать прогрессивные совокупности хозяйствующих субъектов по основным направлениям продуктовой специализации региона (сегменты мясного и яичного птицеводства, молочного и мясного скотоводства, мясного овцеводства, пчеловодства и кролиководства) с совокупными объемами, достаточными для формирования региональных фондов продовольствия.

Замыкающий уровень затрат предприятий вошедших в эти совокупности может быть признан эталонным для определения уровня эффективной бюджетной поддержки сельскохозяйственного товаропроизводителя.

В силу того, что уровень затрат, фиксируемых в статистической отчетности, носит исторический характер, для целей краткосрочного прогнозирования их значений для определения размера бюджетных субсидий необходимо применять модели, учитывающие индексные драйверы роста по отдельным группам издержек. Отдельно, по затратам промышленного происхождения, формируемым за пределами сельскохозяйственного предприятия (затраты на закупку нефтепродуктов, электроэнергии, и др.), и внутрифирменным, формируемым внутри предприятия (оплата труда работников, корма, органические удобрения, частично семена и посадочный материал, животные на откорме и др.). Модель формирования эталонного уровня затрат на производство, в расчете на единицу конкретного вида сельскохозяйственной продукции, на прогнозный период имеет следующий вид:

$$\text{Cost}E_{t+1} = \sum \text{cost}^{\text{exz}}_i \times (1 + T_i) + \sum \text{cost}^{\text{end}}_j \times I,$$

где:

$\text{Cost}E_{t+1}$ – уровень эффективных затрат на производство единицы продукции на период $t+1$;

$\text{cost}^{\text{exz}}_i$ – затраты i -того вида, формируемые за пределами сельскохозяйственного предприятия;

T_i – ожидаемый темп роста издержек на период по i -той группе затрат (инфляция затрат по группе);

$\text{cost}^{\text{end}}_j$ – затраты j -того вида, формируемые внутри сельскохозяйственного предприятия;

I – оценка индекса инфляции внутривозрастных затрат (определяется экспертно для периода).

Необходимый для обеспечения целевого темпа экономического роста уровень закупочных цен на период, следующий за отчетным, – $\text{Price}^{\text{norm}}$, может быть определен по формуле:

$$\text{Price}^{\text{norm}} = \text{Cost} E_{t+1} \times (1 + \text{ROS}^*),$$

где: ROS^* – нормативная рентабельность затрат.

Уровень нормативной рентабельности устанавливается на основе декомпозиции формулы устойчивого темпа экономического роста – SGR, с учетом планируемых изменений поставок продовольствия в государственные фонды и стоимости заемного финансирования: Целевые закупочные цены $\text{Price}^{\text{norm}}$ определяются исходя из необходимого уровня чистой маржинальности продаж, достаточной для осуществления

расширенного воспроизводства с темпами, определяемыми рыночным регулятором, для предприятий с эффективным уровнем издержек.

Размер бюджетной дотации в расчете на единицу реализованной продукции стандартного качества j – того вида (BD_j) определяется как разность между нормативными и среднерыночными закупочными ценами:

$$BD_j = Price^{norm}_j - A.Price_j$$

Рассчитанный таким образом размер бюджетных дотаций обеспечит приемлемые условия для осуществления расширенного воспроизводства для предприятий, вошедших в прогрессивную совокупность. Причем предприятия с издержками ниже замыкающих оказываются в более привилегированном положении. В результате создаются действенные стимулы для повышения операционной эффективности и благоприятные условия для модернизации и инновационного развития для наиболее конкурентоспособных в операционном отношении организаций.

Размер компенсационных выплат необходимо своевременно корректировать в связи с колебаниями закупочных цен на сельскохозяйственную продукцию и ресурсы промышленного происхождения. Их гибкий характер позволит повысить уровень текущей платежеспособности и финансовой устойчивости предприятий АПК.

Предлагается использовать подход, основанный на корреляционно-регрессионном анализе и имитационном моделировании. В рамках «прогрессивной» совокупности устанавливается тип взаимосвязи между себестоимостью единицы продукции и стоимостью отдельных факторов, формирующих затраты внутрихозяйственного и внешнего (промышленного) происхождения. Характер связи идентифицируется в виде уравнения:

$$Cost = a_0 + \sum a_i \times x_i + \sum b_j \times y_j,$$

где: $Cost$ – производственная себестоимость единицы продукции (руб.);
 a_0 – свободный член корреляционно-регрессионного уравнения;
 x_i, y_j – значение факторов, стоимость которых формируется в пределах предприятия и за его пределами (промышленных), соответственно;
 a_i, b_j – коэффициенты регрессии при факторах внутрихозяйственного и промышленного происхождения, соответственно.

Таким образом, осуществляется деагрирование показателя себестоимости на показатели факторов затрат. Взаимосвязь между себестоимостью продукции и затратами на формирование фактора может носить также нелинейный характер, учитывающей иные (качественные) факторы. К таковым можно отнести масштабы бизнеса, степень обеспеченности и эффективности использования интеллектуальным капиталом, уровень квалификации и лояльности кадров, особенности применяемых организационно-технологических решений и пр.

В процессе обработки информационных массивов СПАРК-ИИНТЕРФАКС по группам сельскохозяйственных предприятий с высокой операционной эффективностью Саратовского региона [2,4] были получены следующие формы зависимости себестоимости сельскохозяйственной продукции животноводческого назначения от стоимости факторов формирования затрат:

- для прироста 1 тонны живой массы КРС, руб.:

$$Z = 1295,0 + 4,317 X_1 + 2,158 X_2 + 28,780 X_3 + 431,701 X_4 + 57,560 X_5 + 10,793 X_6,$$

- для производства 1 центнера цельного молока, руб.:

$$Z = 133,1 + 0,643 X_1 + 0,062 X_2 + 2,537 X_3 + 37,025 X_4 + 4,933 X_5 + 4,229 X_6,$$

- для прироста 1 тонны живой массы птицы руб.:

$$Z = 957,3 + 53,183 X_1 + 199,438 X_2 + 12,764 X_3 + 414,83 X_4 + 1,915 X_6,$$

- для себестоимости 1000 шт. яиц, руб.:

$$Z = 1058,2 + 48,989 X_1 + 183,719 X_2 + 9,798 X_3 + 146,975 X_4 + 1,984 X_6,$$

где:

X_1 , X_2 – стоимость ц корм.ед. кормов внутрихозяйственного происхождения и промышленного происхождения, соответственно, тыс. руб.;

X_3 – оплата чел/ч рабочего времени, руб.;

X_4 – стоимость кВт электроэнергии на промышленные цели, руб.;

X_5 – стоимость л нефтепродуктов, руб./л;

X_6 – стоимость основных средств в расчете на единицу производственной мощности (голову), тыс. руб./гол.

Полученные статистические модели могут использоваться для краткосрочного прогнозирования движения нормативной себестоимости продукции животноводства при изменениях стоимости единицы факторов промышленного и (или) внутрихозяйственного происхождения.

Сравнительная оценка изменения себестоимости производства в зависимости от роста затрат на 1 кВт электроэнергии свидетельствует о более существенном влиянии динамики ценообразования на этот фактор для продукции промышленного птицеводства. В условиях, если фиксируемые динамики ресурсов не сопровождаются параллельным компенсационным ростом средних закупочных цен на продукцию, необходимо рассмотреть вопрос о повышении размеров дотационных выплат предприятиям, специализирующимся на производстве птицепродуктов.

Возможно изучение одновременного влияния на нормативную себестоимость изменения затрат по 2-и и более факторам.

На основе полученных статистических моделей, в дальнейшем, проводятся анализ чувствительности себестоимости единицы продукции к изменениям стоимости затрат на формирование факторного признака. На

основе декомпозиции факторов возможным становится построение имитационной модели, в которой будут включаться, как факторы, влияющие на формирование рыночной цены на продукцию, так и на издержки её производства с целью последующего анализа влияния изменений на воспроизводственные возможности сельскохозяйственных предприятий.

Структура «прогрессивной» совокупности предприятий, состав факторов затрат должны подвергаться периодическому аудиту с учетом изменений состава организаций соответствующих критериям операционной эффективности и изменений в объемах формируемых государственных фондов продовольствия в регионах, а также динамики драйверов затрат.

Проведение анализа чувствительности себестоимости производства от изменений тарифов и стоимости продукции промышленного происхождения позволит устанавливать ожидаемые изменения затрат и определять параметры упреждающей бюджетной поддержки. Мониторинг динамики тарифов и стоимости покупных ресурсов необходимо проводить по территориальным и продуктовым сегментам.

При условии фиксации государственным регулятором, осуществляющим функцию мониторинга, изменений среднерыночных цен на ресурсы возможны следующие альтернативы:

- при изменениях не более 3% стоимости фактора, корректировка размеров бюджетной поддержки товарного сегмента не принимаются;
- при изменениях от 3 до 10 % по двум и более факторам, изучается общий характер их влияния на нормативную себестоимость. На сумму ожидаемого прироста затрат, не покрываемого изменением средней закупочной цены, предусматриваются дополнительные бюджетные дотации;
- при изменении цен на ресурсы промышленного происхождения более чем на 10% необходимо срочно оценить последствия и провести упреждающие компенсационные выплаты.

Фиксируемые изменения в стоимости единиц ресурсов целесообразно отражать в табличной форме и визуализировать существенность отклонений методом «светофора»: например, отклонения до 3 % – отражать «зеленым», от 3 до 10% – «желтым», более 10% – «красным цветом», соответственно.

Предлагаемый механизм мониторинга существенности изменений затрат на формирование стоимости единицы ресурсов внутрихозяйственного и промышленного происхождения с точки зрения оценки воспроизводственных возможностей предприятий позволяет представителям государственных регуляторов оперативно корректировать уровень бюджетной поддержки производителей. Механизму государственной поддержки придается избирательный характер,

обеспечивая наиболее эффективным товаропроизводителям наилучшие условия осуществления расширенного воспроизводства, не порождая при этом иждивенческих настроений, что создаст дополнительные стимулы роста инновационной и инвестиционной активности сельскохозяйственных товаропроизводителей.

Список источников:

1. Иванова, Мельник., Шлейников (2007) - *Иванова Е.И., Мельник М.В., Шлейников В.И.* Аудит эффективности в рыночной экономике: учебное пособие / под ред. С.И. Гайдаржи. – М.: КНОРУС. - 2007. – 328С.

2. Бариленко, Гавель, Усанов (2017) - *Бариленко В.И., Гавель О.Ю., Усанов А.Ю.* Теоретические и практические аспекты анализа и контроля платежеспособности предприятий АПК Саратовского региона. / Монография. Москва, изд. Русайнс. – 2017. – 160С.

3. Gavel, Usanov, Barilenko, Rokotyanskaya, Valuisko (2018) - *Gavel O.Yu., Usanov A.Yu., Barilenko V.I., Rokotyanskaya V.V., Valuisko N.V.* Methodological basis for justification of the risk-oriented strategy development: the case of a grain trading company. // European Research Studies Journal.- 2018. - Т. 21. № S2. - P. 312-322.

4. Гавель (2014) - *Гавель О.Ю.* Об использовании бенч-маркинга в качестве инструмента оценки конкурентоспособности бизнес-моделей // Экономика. Бизнес. Банки. - 2014. - № 2 (7).- С. 37-49.

5. Гавель (2018) - *Гавель О.Ю.* Методические подходы к оценке и мониторингу эффективности управления инновационным развитием экономического субъекта // Экономика. Бизнес. Банки. - 2018. - № 1 (22). - С. 105-126.

6. Хоуп, Фрейзер (2007) – *Хоуп Джеремии, Фрейзер Робин.* За гранью бюджетирования. Как руководителям вырваться из ловушки ежегодных планов / Пер. с англ. – М.: Вершина. - 2007. – 272С.

Reference:

Ivanova, Melnik, Chlenikov (2007) - *Ivanova E. I., Melnik M.V., Chlenikov V. I.* Audit of efficiency in a market economy: textbook under the editorship of S. I. Gaidarji. [Audit ehffektivnosti v rynochnoj ehkonomie: uchebnoe posobie pod red. S.I. Gajdardzhi] / M.: KNORUS. [M.: Izd. KNORUS.] - 2007. – 328 P. [in Russian]

Barilenko, Gavel, Usanov (2017) - *Barilenko V. I., Gavel O. Yu., Usanov A. Yu.* Theoretical and practical aspects of the analysis and control of solvency of agricultural enterprises of the Saratov region. [Teoreticheskie i prakticheskie aspekty analiza i kontrolya platezhеспособности predpriyatij APK Saratovskogo regiona]. Monograph. Moscow, ed. Rusyns. [Monografiya. Moskva, izd. Rusajns] - 2017. – 160 P.

Gavel, Usanov, Barilenko, Rokotyanskaya, Valuisko (2018) - *Gavel O.Yu., Usanov A.Yu., Barilenko V.I., Rokotyanskaya V.V., Valuisko N.V.* Methodological basis for justification of the risk-oriented strategy development: the case of a grain trading company. // European Research Studies Journal. - 2018. - Т. 21. № S2. - P. 312-322.

Gavel (2014) - *Gavel O.Yu.* The use of bench-marking as a tool for assessing the competitiveness of business models. [Ob ispol'zovanii bench-markinga v kachestve instrumenta ocenki konkurentosпособности biznes-modelej] //

Economy. Business. Banks [Ehkonomika. Biznes. Banki]. - 2014. - № 2 (7).- P. 37-49. [in Russian]

Gavel (2018) - Gavel O. Yu. Methodological approaches to evaluation and monitoring of efficiency of innovative development management of economic subjects. [Metodicheskie podhody k ocenke i monitoringu ehffektivnosti upravleniya innovacionnym razvitiem ehkonomicheskogo sub"ekta] // Economy. Business. Banks. [Ehkonomika. Biznes. Banki]. - 2018. - № 1 (22). - P. 105-126. [in Russian]

Hope, Fraser (2007) - Hope Jeremy? Robin Fraser. Beyond budgeting. How leaders break out of the trap of annual plans [Za gran'yu byudzhetrovaniya. Kak rukovoditelyam vyrvat'sya iz lovushki ezhegodnyh planov] / Per. with English. - M: Top. [Per. s angl. – M.: Vershina]- 2007. – 272 P. [in Russian]