

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/109EVN215.pdf>

DOI: 10.15862/109EVN215 (<http://dx.doi.org/10.15862/109EVN215>)

УДК 338.2:661.15

Дмитриева Диана Михайловна

ФБГОУ ВПО «Национальный минерально-сырьевой университет «Горный»

Россия, г. Санкт-Петербург¹

Кандидат экономических наук

Ассистент кафедры организации и управления

E-mail: Diana-dmitrieva@mail.ru

РИНЦ: http://elibrary.ru/author_profile.asp?id=617505

Формирование подхода к оценке эффективности стратегического управления горно-химической компанией

¹ 199106, Санкт-Петербург, Васильевский остров, 21 линия, д. 2

Аннотация. В статье проанализированы и систематизированы существующие подходы к оценке эффективности стратегического управления, на основании чего сформулированы три основных направления оценки эффективности стратегии компании. Определено, что на настоящий момент не сформирована комплексная система оценки. Предложен комплексный подход к оценке эффективности стратегического управления горно-химическими компаниями, включающий в себя оценку трех основных составляющих: качества стратегии, стратегической эффективности и исполнительской эффективности. Определено, что понимается под качеством стратегии, и какие параметры применяются для его оценки. Приведено определение понятия «стратегическая эффективность» и предложен набор ключевых показателей эффективности для оценки стратегии горно-химической компании. Представлены общие требования к ключевым показателям эффективности, а также определено, что они выбираются и разрабатываются исходя из стратегических и тактических целей компании. Проведена апробация предложенного подхода к оценке эффективности стратегического управления на примере крупной горно-химической компании «Уралкалий». Определены основные стратегические цели компании, в рамках которых выделены заинтересованные стороны, ключевые показатели стратегической эффективности компании. Обоснована необходимость применения комплексного подхода к оценке эффективности стратегии при выборе стратегических альтернатив.

Ключевые слова: оценка эффективности; стратегия; стратегическое управление; горно-химические компании; ключевые показатели эффективности; качество стратегии; стратегическая эффективность.

Ссылка для цитирования этой статьи:

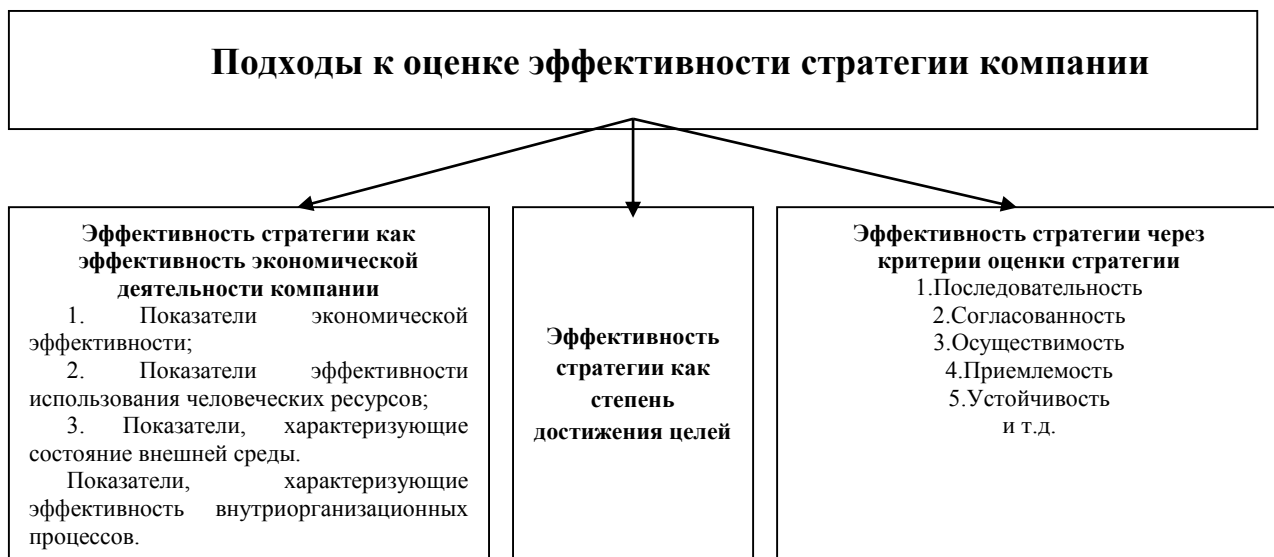
Дмитриева Д.М. Формирование подхода к оценке эффективности стратегического управления горно-химической компанией // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №2 (2015)
<http://naukovedenie.ru/PDF/109EVN215.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/109EVN215

В условиях снижения цен на сырье и сохраняющейся экономической нестабильности горнодобывающим предприятиям становится все сложнее предвидеть будущую динамику спроса, а, следовательно, прогнозировать показатели эффективности не только текущей деятельности, но и стратегических изменений. [3].

Отсутствие обоснованной и проработанной системы оценки эффективности стратегического управления горнодобывающих компаний является актуальной, требующей решения задачей.

К настоящему времени не сформирована комплексная система оценки эффективности стратегии. Некоторые авторы придерживаются подхода, в рамках которого эффективность стратегии отражает эффективность деятельности компании [9]. Другой подход подразумевает, что измерение эффективности стратегического управления должно основываться на сопоставлении результатов экономической деятельности компании с поставленными целями. Также некоторые ученые предлагают характеризовать стратегию такими характеристиками, как ментальная правильность выбираемой (разрабатываемой) стратегии; ситуационность; уникальность стратегии; будущая неопределенность как стратегическая возможность; гибкая адекватность [7].

На основании анализа существующих подходов к оценке эффективности стратегии автором была проведена систематизация, представленная на рисунке.



*Рисунок. Основные подходы к оценке эффективности стратегии [5]
(Составлено автором на основе источников [1,6,8,10,11])*

В связи с вышесказанным, автором предлагается использование интегрированной системы оценки, включающей всестороннюю оценку эффективности стратегии горнохимической компании.

Эффективность стратегии будет рассматриваться как совокупность трех составляющих: качества стратегии, стратегической эффективности и степени достижения цели (исполнительской эффективности).

Под качеством стратегии следует понимать характеристики, описывающие непосредственно саму стратегию, такие как, согласованность, внутренняя сбалансированность, согласованности стратегии компании со стратегией развития региона и т.д. [6, 11].

Для оценки качества стратегии горно-химических компаний ввиду специфических особенностей их функционирования [4] автором предлагается использование следующих параметров:

1. Согласованность корпоративной стратегии компании с условиями и параметрами внешней среды.
2. Согласованность со стратегией развития региона (или соответствие интересам региона и страны).
3. Соответствие стратегии целям компании.
4. Согласованность корпоративной стратегии компании с ее внутренним потенциалом.
5. Внутренняя сбалансированность параметров корпоративной стратегии компании.
6. Способность стратегии осуществиться (реализуемость) за счет имеющихся в распоряжении технологических, трудовых и финансовых ресурсов.
7. Приемлемость для стейкхолдеров (удовлетворение интересов как можно большего количества заинтересованных сторон).
8. Создание преимущества перед конкурентами.
9. Приемлемость уровня рисков, связанных с реализацией корпоративной стратегии компании.

Наиболее эффективная стратегия по качеству определяется на этапе выбора из нескольких стратегических альтернатив.

Затем в процессе реализации стратегии необходима своевременная оценка и, если необходимо, корректировка или пересмотр. Для этого необходима оценка стратегической эффективности.

Стратегическая эффективность - это качественные изменения в компании, планируемые к достижению в процессе реализации конкретной стратегии. Она определяется, исходя из конкретной ситуации и конкретного предприятия.

В качестве оценки стратегической эффективности предлагается использование ключевых показателей эффективности, специфических для каждой отрасли и вида деятельности, учитывающих их особенности. Совокупность этих показателей должна определяться для конкретной компании в ее собственных рыночных условиях. При этом, при выборе показателей, необходимо соблюдать ряд основных требований, предъявляемых к ключевым показателям эффективности, таких как [2]:

- ограниченное количество данных показателей;
- их единство для всей компании;
- измеримость (возможность выражения в количественном виде);
- соответствие стратегическим целям;
- возможность контроля;
- стимул для работников.

Самое главное, что эти показатели выбираются и разрабатываются в зависимости от стратегических и тактических целей компании, что позволяет оценить стратегическую

эффективность конкретной компании в конкретных условиях. Кроме того, при разработке показателей необходимо учитывать, что компания должна не только повышать экономическую эффективность деятельности, но и соблюдать баланс между своими интересами и интересами стейкхолдеров.

Применение целевой модели при формировании системы показателей предполагает, что самих целей не очень много, кроме того они соответствуют системе постановки целей SMART, т.е. конкретны, измеримы, достижимы, реалистичны и определены по времени.

Рассмотрим применение предложенного подхода на примере российской калийной компании «Уралкалий».

В качестве оцениваемых альтернатив выберем существующую стратегию компании – «объем превыше цены» и альтернативную стратегию ориентации на внутренний рынок и поддержания текущего уровня цен на мировом рынке. На этапе оценки качества стратегии определено, что стратегия ориентации на внутренний рынок наиболее согласована с условиями и параметрами внешней среды и со стратегией развития региона, также удовлетворяет интересы наибольшего количества стейкхолдеров и позволяет минимизировать такие риски, как риск колебания спроса на мировом рынке и риск введения ограничений на цены и объемы поставок со стороны государства.

Затем перейдем к оценке стратегической эффективности. Для компании «Уралкалий» в рамках стратегии предлагается следующий набор стратегических целей и соответственно показателей. Первой стратегической целью компании в рамках стратегии является увеличение доли внутреннего рынка. Эта цель удовлетворяет интересам, как самой компании, так и ее стейкхолдеров в виде покупателей и партнеров, а также органов государственной власти. В рамках этой цели предлагается использование следующих показателей:

- 1) Степень удовлетворенности потребности внутреннего рынка, % (1).

$$S = \frac{V_{\text{пост.}}}{V_{\text{потр.}}}, \quad (1)$$

где $V_{\text{пост.}}$ - объем продукции, поставленный на внутренний рынок, млн.т, $V_{\text{потр.}}$ - потенциальная потребность внутреннего рынка, млн. т.

- 2) Цена продукции на внутреннем рынке (для сельскохозяйственных потребителей), долл. США за тонну.

На данный момент цена за одну тонну продукции на внутреннем рынке составляет около 180 долл. США за тонну, что является слишком высоким показателем и одной из причин отсутствия платежеспособного спроса. Ввиду этого, российские потребители отдают предпочтение более дешевым удобрениям, которые, тем не менее, не способны компенсировать отсутствие калия в почве. Для реализации продукции компании «Уралкалий» предлагается цена 100 долл. США за тонну. С одной стороны данная цена является приемлемой для потребителей (столько стоят удобрения, которые они используют на данный момент), а, с другой, обеспечивает компании значительный уровень прибыли. (при себестоимости 50 долл. США за тонну).

Следующей целью компании должно стать поддержание лидирующих позиций на мировом рынке. Эта цель отражает интересы покупателей и партнеров, а также инвесторов и акционеров и характеризуется следующими показателями:

- 1) Производственная мощность, млн. т. (т.е. тот объем производства, который может быть достигнут предприятием).

- 2) Средняя экспортная цена, долл. США за тонну (2).

$$P_{\text{экс.ср.}} = \frac{R_{\text{экс.}}}{V_{\text{экс.}}}, \quad (2)$$

где $R_{\text{экс.}}$ - экспортная выручка, млн. долл. США; $V_{\text{экс.}}$ - объем экспортированной продукции, млн. тонн.

В рамках существующего положения, экспортная цена – 300 долл. США за тонну – является сниженной по сравнению с предыдущими периодами, что связано с дестабилизацией рынка в результате некорректного поведения «Уралкалия». Однако до этого времени цена держалась на уровне 400 долл. США за тонну, что обеспечивало значительную рентабельность всем производителям (даже немецким, при себестоимости их продукции 260 долл. США за тонну).

- 3) Рентабельность продаж, % (3).

$$R_{\text{продаж}} = \frac{\text{ЧП}}{B_{\text{продаж}}}, \quad (3)$$

где ЧП – чистая прибыль компании, млн. долл. США; $B_{\text{продаж}}$ - выручка от продаж, млн. долл. США.

- 4) Чистая прибыль компании, млн. долл. США.

Также в качестве цели компании обязательно выступает повышение эффективности деятельности предприятия для поддержания конкурентоспособности. Здесь задействованы интересы покупателей и партнеров, акционеров, инвесторов, государственных и налоговых органов. Основными показателями принимаются:

- 1) Себестоимость реализованной продукции, долл. США за тонну.

На настоящий момент себестоимость продукции составляет 62 долл. США за тонну. Необходимо отметить, что в себестоимости калийной продукции постоянные затраты составляют около 60%. Такая структура затрат приводит к тому, что при увеличении объема производства и реализации, себестоимость единицы продукции снижается. В этой связи себестоимость одной тонны калия при запланированной реализации 11 млн. т составит около 50 долл. США.

- 2) Производительность производственного персонала (П) (4).

$$П = \frac{V_{\text{произв.}}}{\text{Ч}_{\text{ср.}}}, \quad (4)$$

где $V_{\text{произв.}}$ - объем фактически произведенной готовой продукции, млн. т.; $\text{Ч}_{\text{ср.}}$ - численность (средняя) всего производственного персонала.

При неизменной численности производственного персонала 7300 человек² и производстве продукции 11 млн. т в рамках предлагаемой и 9,4 млн. т в рамках

² Официальный сайт объединенной компании «Уралкалий» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.uralkali.com/>

существующей стратегии, производительность персонала составит 1505 и 1287 тонн на человека соответственно.

3) Капитальные затраты на расширение мощностей. К ним относятся те капитальные затраты, которые необходимы для расширения текущей производственной мощности и поддержания ее в хорошем состоянии.

В рамках существующей стратегии и текущего состояния рынка, компания вынуждена снижать инвестиции в расширение, однако при стабилизации рынка в снижении не будет необходимости ввиду поддержания высокого уровня прибыли.

Помимо перечисленных, одним из важнейших показателей успешного функционирования компаний в современных условиях является повышение уровня корпоративно-социальной ответственности. Эта цель отражает интересы широкого круга стейкхолдеров: персонала компании; профессиональных союзов; общественных экологических, религиозных и прочих организаций; местных сообществ; СМИ. Среди показателей можно выделить:

1) Средний уровень заработной платы сотрудников (Z_{cp}), долл. США (5)

$$Z_{cp.} = \frac{\Phi OT_{год.}}{Ч_{cp.}} \quad (5)$$

где $\Phi OT_{год.}$ - фонд оплаты труда за год, долл. США; $Ч_{cp.}$ - средняя численность сотрудников в основном производственном подразделении.

2) Текучесть кадров (T), % (6)

$$T = \frac{Ч_{ув.}}{Ч_{общ.}} \quad (6)$$

где $Ч_{ув.}$ - количество уволенных постоянных сотрудников; $Ч_{общ.}$ - общее число сотрудников.

3) Социальные инвестиции – это объем инвестиций в социальные проекты, к которым относятся инфраструктурные и благотворительные проекты, проекты поддержки культуры и спорта.

4) Природоохранные инвестиции (включают сумму затрат на утилизацию отходов производства, улавливание выбросов, рекультивацию нарушенных земель и прочие эколого-восстановительные мероприятия).

Также в качестве цели необходимо выделить поддержание целевой структуры капитала для удовлетворения основного интереса акционеров и инвесторов. В качестве стратегических показателей будут использоваться:

1) Рентабельность собственного капитала (R_{kap}), % (7).

$$R_{kap.} = \frac{ЧП}{K} \quad (7)$$

где $ЧП$ - чистая прибыль за определённый период, млн. долл. США; K - величина собственного капитала, млн. долл. США.

При величине собственного капитала компании «Уралкалий» 8765 млн. долл. США и рассчитанных значениях чистой прибыли 1824 млн. долл. США для предлагаемой стратегии и

1246 млн. долл. США для существующей, получаем значения рентабельности собственного капитала 21% и 14% соответственно.

2) Коэффициент выплаты дивидендов (K_d) (8).

$$K_d = \frac{D}{ЧП} \quad (8)$$

где D - дивиденды за финансовый год; $ЧП$ - чистая прибыль за определённый период, млн. долл. США. Так как в цели компании по поддержанию структуры капитала заложен неизменный уровень коэффициента, то его значение остается неизменным на уровне 50%. Кроме того, при осуществлении предложенной стратегии чистая прибыль компании увеличивается и снижать данный уровень нет необходимости.

Итоги расчетов приведены в таблице, где в столбце П указаны значения при реализации предлагаемой стратегии, а в столбце С – при существующей.

Таблица

**Показатели стратегической эффективности для компании «Уралкалий»
(составлено авторами)**

Стратегическая цель	Заинтересованная сторона	Показатель стратегической эффективности	П	С	Стратегический результат
Увеличение доли внутреннего рынка	Покупатели, партнеры, органы власти	Степень удовлетворенности потребности внутреннего рынка, %	90	30	Увеличение объемов поставок продукции внутренним потребителям позволит не только обеспечить постоянный рынок, но и поднять уровень сельского хозяйства в стране
		Цена продукции на внутреннем рынке, долл. США за тонну	100	180	
Поддержка лидирующих позиций на мировом рынке	покупатели партнеры акционеры инвесторы	Производственная мощность, млн. т	13	13	Данными показателями обеспечивается мировое лидерство компании. Кроме того, это позволит стабилизировать ситуацию в отрасли
		Средняя экспортная цена, долл. США за тонну	400	300	
		Рентабельность продаж, %	54	47	
		Чистая прибыль, млн. долл. США	1824	1246	
Повышение эффективности деятельности предприятия для поддержания конкурентоспособности	покупатели партнеры акционеры инвесторы государственные и налоговые органы;	Себестоимость реализованной продукции, долл. США за тонну	50	62	Поддержание этих позиций обеспечивает конкурентные преимущества компании
		Производительность производственного персонала, тонн на чел.	1505	1287	
		Капитальные затраты на расширение мощностей, млн. долл. США	220	218	
Повышение уровня корпоративно социальной ответственности	персонал; профсоюзы; общественные организации; местные сообщества, СМИ	Средний уровень заработной платы сотрудников, долл. США	15660	14262	Поддержание высокого уровня данных показателей позволит соблюдать имидж компании
		Текущая текучесть кадров, %	12.1	12.1	
		Социальные инвестиции, млн. долл. США	38,4	29,1	
Поддержка целевой структуры капитала	Акционеры Инвесторы	Соотношение заемного и собственного капитала, %	31	31	Повышает привлекательность компании для инвесторов, соблюдает интересы акционеров, повышает устойчивость компании
		Рентабельность собственного капитала, %	21	14	
		Коэффициент выплаты дивидендов, %	50	50	

Выполненная оценка стратегических альтернатив показала, что при реализации предлагаемой альтернативы повысится рентабельность, что позволит компании поддерживать уровень прибыльности, в то же время увеличится степень удовлетворенности потребности внутреннего рынка, что приведет не только к формированию дополнительного стабильного рынка сбыта для компании, но и к повышению эффективности деятельности сельскохозяйственной промышленности России [3].

Заключительным этапом оценки будет являться степень достижения целей компании при реализации данной стратегии. Под степенью достижения цели понимается уровень соответствия достигнутого при выполнении данной стратегии результата поставленным целевым ориентирам (9), т.е.

$$F = \frac{\mathcal{E}}{\mathcal{E}_0} \cdot 100\% \quad (9)$$

где \mathcal{E} – фактически полученный результат, \mathcal{E}_0 – планируемое значение показателя. Эта оценка осуществляется в процессе реализации стратегии после получения результата.

Таким образом, предложенный подход позволяет оценить эффективность стратегического управления на всех этапах его осуществления. С помощью него возможен обоснованный выбор одной из нескольких стратегических альтернатив, затем оценка ее эффективности с точки зрения достижения поставленных целей. Подобный подход применим к компаниям любых отраслей, однако, характеристики качества стратегии и показатели стратегической эффективности должны разрабатываться с учетом специфики деятельности каждой компании.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бухонова С.М. Применение систем показателей функционирования предприятий в целях управления / С.М. Бухонова, Ю.А. Дорошенко, Е.В. Трунова // Экономический анализ: теория и практика. - 2004. - № 9. - С. 33-41.
2. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации. - 2-е изд., исправленное и дополненное. - М.: ТЕИС, 2004. - 239 с.
3. Дмитриева Д.М. Анализ современного состояния российского рынка горно-химической продукции // Актуальные вопросы развития минерально-сырьевого комплекса России. Отдельные статьи: Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). – 2015. - №2 (специальный выпуск 8). – М.: Изд-во «Горная книга». – С. 57-66.
4. Дмитриева Д.М. Особенности стратегического управления горными компаниями в условиях высокой концентрации рынка // Евразийский союз ученых. – 2014. - №9. – С. 66-68.
5. Дмитриева Д.М., Пономаренко Т.В. Обоснование комплексного подхода к оценке эффективности стратегии развития интегрированной горной компании // Социально-экономические и экологические проблемы горной промышленности, строительства и энергетики: Материалы 10-й Международной Конференции по проблемам горной промышленности, строительства и энергетики. – ТулГУ. - Тула, 2014, Т1, - С. 391-395.
6. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: учебное пособие для вузов. - 2002. – 415 с.
7. Лапыгин Ю.Н., Лаптева Е.Е., Сокольских Е.В. Стратегия и эффективность. - М.: ВГПУ, 2003. – 164 с.
8. Мухорьянова О.А., Пронина И.В. Методы оценки эффективности стратегического управления // Экономика и социум. - №3 (12). – 2014.
9. Попов Д.И. Эволюция показателей стратегии развития предприятия // Управление компанией. - 2003. - № 1. - С. 69-75.
10. Сагадеева Т.Б. Подходы к оценке эффективности стратегического управления предприятиями в отечественной и зарубежной теории и практике // Вестник Самарского государственного экономического университета. - №12 (98). - 2012. - С. 97-100.
11. Ходоровский М.Я., Алексенко Е.В. Подходы к оценке эффективности стратегии организации // Прикладная экономика - Вестник УГТУ-УПИ. - № 3. - 2009. - С. 4-21.

Рецензент: Мартемьянова Алена Николаевна, доцент кафедры экономики, учета и финансов, кандидат экономических наук, Национальный минерально-сырьевой университет «Горный».

Dmitrieva Diana Mikhailovna
National Mineral Resources University (University of Mines)
Russia, Saint-Petersburg
E-mail: Diana-dmitrieva@mail.ru

Formation of the approach to evaluating the effectiveness of the strategic management of mining and chemical company

Abstract. In the article the existing approaches to evaluating of the effectiveness of strategic management are analyzed and systematized. Three key directions of evaluating of the company's strategy effectiveness are formulated. It is found that there is no a comprehensive evaluation system at the moment. The comprehensive approach to evaluating the effectiveness of the strategic management of mining and chemical companies is developed. It includes the assessment of the three key components: quality of the strategy, strategic effectiveness and performance effectiveness. Determination of the quality of strategy and parameters using for it evaluation are given. The definition of the strategic «effectiveness» concept is given. The key performance indicators to evaluate the strategy of mining and chemical company are proposed. General requirements for the key performance indicators are represented. Also it is determined that they are selected and developed depending on the strategic and tactical objectives of the company. The approbation of the proposed approach on an example of a large mining and chemical company «Uralkali» is made. The key strategic goals of the company are determined. The necessity for a comprehensive approach to evaluating the effectiveness of the strategy while choosing strategic alternatives is substantiated.

Keywords: evaluating of the effectiveness; strategy; strategic management; mining and chemical companies; key performance indicators; quality of the strategy; strategic effectiveness.

REFERENCES

1. Bukhonova S.M. Primenenie sistem pokazateley funktsionirovaniya predpriyatij v tselyakh upravleniya / S.M. Bukhonova, Yu.A. Doroshenko, E.V. Trunova // Ekonomicheskiy analiz: teoriya i praktika. - 2004. - № 9. - S. 33-41.
2. Gurkov I.B. Strategicheskij menedzhment organizatsii. - 2-e izd., ispravlennoe i dopolnennoe. - M.: TEIS, 2004. - 239 s.
3. Dmitrieva D.M. Analiz sovremennogo sostoyaniya rossiyskogo rynka gornokhimicheskoy produktsii // Aktual'nye voprosy razvitiya mineral'no-syr'evogo kompleksa Rossii. Otdel'nye stat'i: Gornyy informatsionno-analiticheskiy byulleten' (nauchno-tehnicheskij zhurnal). - 2015. - №2 (spetsial'nyy vypusk 8). - M.: Izd-vo «Gornaya kniga». - S. 57-66.
4. Dmitrieva D.M. Osobennosti strategicheskogo upravleniya gornymi kompaniyami v usloviyakh vysokoy kontsentratsii rynka // Evraziyskiy soyuz uchenykh. - 2014. - №9. - S. 66-68.
5. Dmitrieva D.M., Ponomarenko T.V. Obosnovanie kompleksnogo podkhoda k otsenke effektivnosti strategii razvitiya integrirovannoy gornoy kompanii // Sotsial'no-ekonomicheskie i ekologicheskie problemy gornoy promyshlennosti, stroitel'stva i energetiki: Materialy 10-y Mezhdunarodnoy Konferentsii po problemam gornoy promyshlennosti, stroitel'stva i energetiki. - TulGU. - Tula, 2014, T1, - C. 391-395.
6. Zub A.T. Strategicheskij menedzhment: Teoriya i praktika: uchebnoe posobie dlya vuzov. - 2002. - 415 s.
7. Lapygin Yu.N., Lapteva E.E., Sokol'skikh E.V. Strategiya i effektivnost'. - M.: VGPU, 2003. - 164 s.
8. Mukhor'yanova O.A., Pronina I.V. Metody otsenki effektivnosti strategicheskogo upravleniya // Ekonomika i sotsium. - №3 (12). - 2014.
9. Popov D.I. Evolyutsiya pokazateley strategii razvitiya predpriyatiya // Upravlenie kompaniyey. - 2003. - № 1. - S. 69-75.
10. Sagadeeva T.B. Podkhody k otsenke effektivnosti strategicheskogo upravleniya predpriyatiyami v otechestvennoy i zarubezhnoy teorii i praktike // Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta. - №12 (98). - 2012. - C. 97-100.
11. Khodorovskiy M.Ya., Aleksenko E.V. Podkhody k otsenke effektivnosti strategii organizatsii // Prikladnaya ekonomika - Vestnik UGTU-UPI. - № 3. - 2009. - C. 4-21.