

Э.ғ.к., доцент Сарсенова А.Е., магистрант Алимкулова Ш.

Халықаралық Тараз инновациялық институты

КОММЕРЦИЯЛЫҚ БАНКТЕР ҚЫЗМЕТІНІҢ ТИІМДІЛІГІ: ТҮСІНІГІ ЖӘНЕ ОНЫ БАҒАЛАУ ӘДІСТЕРІ

Қаржы нарықтарының жаһандануы, оның салдары банкаралық бәсекелестіктің артуы; бизнес-процестерді басқару жүйесіне ақпараттық технологияларды енгізу; ҚР Ұлттық Банкінің банк жүйесін сауықтыру жөніндегі белсенді саясаты коммерциялық банктер үшін қызметті ұйымдастырудың қолданыстағы қағидаттарын және оның тиімділігін бағалау тәсілдерін жетілдіру жөніндегі міндетті қайтадан өзектендіреді.

Банк қызметінің тиімділігін бағалау саласында экономистер жүргізген зерттеулердің көлемі әртүрлі. Л.И. Юзович [1], К. В. Толчин [2], С. Р. Моисеева, Д. А. Круглова [3], Р. Р. Баширов [4] және басқа экономистердің ғылыми зерттеулерінде мәселенің белгілі бір аспектілері ашылады. Алайда, оларда банктер қызметінің тиімділігін бағалауға қатысты қолданыстағы тәсілдердің кемшіліктері мен артықшылықтарына егжей-тегжейлі талдау жүргізілмегендіктен, оларды тез өзгертін экономикалық жағдайда қолданудың өзектілігі мен барабарлығы әлі күнге дейін даулы болып келеді. Коммерциялық банк қызметінің тиімділігін бағалаудың бірыңғай стандарттары мен жалпы қабылданған әдістемесінің болмауы осы саладағы әзірлемелердің болашағын дәлелдейді.

Зерттеу нысаны-коммерциялық банктердің қызметі, ал зерттеу тақырыбы – банк қызметінің тиімділігі және оны бағалау әдістері. Зерттеудің теориялық және әдіснамалық негізі классикалық және қазіргі заманғы экономикалық теорияның іргелі ережелері, В. В. Давыдова, а. в. Медведев, и. А. Швецов [5], О. И. Лаврушин [6], Т. Н. Ветрова [7], М. Е. Лебедева [8], С. Ю. сияқты отандық ғалымдардың еңбектерінде баяндалған бағдарламалық-әдістемелік әзірлемелер болып табылады. Бувеч [9] және т. б., сондай-ақ

нормативтік-құқықтық актілер реттейтін, банк қызметін жүзеге асыру [10-11], және ғылыми конференциялар материалдары [12-14].

Зерттеу жұмыстарын жүргізу кезінде теориялық және салыстырмалы талдау, синтез, кешенді тәсіл, ғылыми абстракция және жалпылау әдістері қолданылды. Зерттеу барысында келесі міндеттер дәйекті түрде шешілді:

1) "коммерциялық банк қызметінің тиімділігі" ұғымы ашылып, банк қызметінің тиімділік түрлерінің сыныптамасы келтірілген;

2) коммерциялық банк қызметінің тиімділігін бағалаудың негізгі әдістері айқындалды, олардың мәні мен қолданылу бағыттары туралы ғылыми ақпарат жүйелендірілді;

3) ғылыми зерттеу шеңберінде бөлінген банк қызметінің тиімділігін бағалау әдістерінің негізгі сипаттамаларына салыстырмалы талдау жүргізілді, бұл осы әдістердің қайсысы ұйым басшылығына менеджменттің сапасын және жаңа экономикалық шындық жағдайында дамудың белгіленген стратегиялық мақсаттарына қол жеткізу процесін қадағалауға ең жақсы түрде көмектесетіні туралы жалпы түсінік қалыптастыруға мүмкіндік береді.

Қазақстанның банк жүйесіне тән белгі банктердің жиынтық активтеріне мемлекеттің қатысу үлесінің жоғары болуы болып табылады. Банк секторы активтерінің шамамен 75% - ы мемлекетпен қандай да бір түрде байланысты. Қазақстанның банк секторындағы мемлекеттік банктер үлесінің көрсеткіші бойынша Үндістан мен Беларусь деңгейіне жақындады [15].

Банктер қызметінің нәтижелеріне қадағалау және реттеу жүктемесінің деңгейі де айтарлықтай әсер етеді, сарапшылардың пікірінше, Қазақстанда әлем елдері арасында ең жоғары болып табылады. Жақын болашақта ҚР Ұлттық Банкі жүргізіп отырған саясатта елеулі өзгерістер болмайды [16].

Мұның бәрі банк қызметінің тиімділігін бағалаудың шет елдерде өзін жақсы жағынан көрсеткен құралдарын Қазақстанда жүргізу шарттарына бейімдеу қажеттігін көрсетеді. Ең алдымен, "коммерциялық банктің тиімділігі" ұғымының мәнін ғалымдар әр түрлі түсіндіреді (кесте 1).

Кесте 1 - Коммерциялық банк қызметінің тиімділігін айқындау тәсілдері

Автор	Тәсіл
Л. И. Юзвович, Е. А. Трофимова [1, 27 б.]	Коммерциялық банк қызметінің тиімділігі-бұл банк құнын құруды және ұлғайтуды, банк заңнамасын және реттеушінің пруденциялық нормаларын сақтау режимінде бизнес иелерінің әл-ауқатын арттыруды көздейтін қызметтің бәсекеге қабілетті нәтижелері
И. В. Ключев [17, 68 б.]	«Коммерциялық банк қызметінің тиімділігі» ұғымының көп өлшемділігі мен көп мәнділігі тиімділік өлшемдері ретінде банктің өзі үшін де, сондай-ақ оның қызметінің әлеуметтік-экономикалық ортасы үшін де банк қол жеткізген қаржылық нәтижелерді (кіріс және кіріс), нәтижелілікті (рентабельділікті) және қаржылық жай-күйі көрсеткіштерінің бүкіл жиынтығын (орнықтылық, өтімділік, төлем қабілеттілігі) қарауға мүмкіндік береді
В. В. Давыдова, А. В. Медведев, И. А. Швецова [5]	Коммерциялық банк қызметінің тиімділігі-бұл оның қызметінің нәтижелері ғана емес, сондай-ақ банк қызметінің ғылыми негізделген стратегиясын (маңыздылығы мен құндылығы бойынша сараланған банк қызметінің мақсаттары жүйесін) қалыптастыруға және оны іске асыру процесін бақылауға құрылған басқарудың тиімді жүйесі
Н. И. Валенцева [18, 64 б.]	Коммерциялық банк қызметінің тиімділігін дәстүрлі белсенді және пассивті операциялардың деңгейімен, сондай-ақ қоғамның қажеттіліктеріне сәйкес келетін рентабельділік деңгейімен сипатталатын қаржы нарығындағы қаражатты қайта бөлу нәтижесінде түсіндіруге болады
О. И. Лаврушин, Т. Н. Ветрова [6, 39 б.]	Банк қызметінің тиімділігі-бұл несиелік ұйымының қоғамның экономикалық және әлеуметтік-мәдени нормаларына сәйкес мақсатына жету мүмкіндігі

1-кестеде келтірілген анықтамаларды ескере отырып, коммерциялық банк қызметінің тиімділігі – бұл қызмет барысында банк қол жеткізген қаржылық нәтижені сипаттайтын экономикалық санат, сондай-ақ оның бәсекеге қабілеттілігі мен тұрақты дамуын қамтамасыз ететін алдын ала белгіленген стратегиялық мақсаттар немесе бағдарлар деп қорытынды жасауға болады. Несиелік ұйымның негізгі функциялары арасында жинақтау функциясы бар, ол бос ақшаны жұмылдыруды, содан кейін оларды несиелік капиталға айналдыруды (Банктің делдалдық функциясының көрінісі) және ақша айналымын реттеу функциясын қамтиды. Оларды жүзеге асырудың тиімділігі микро және макроэкономикалық тұрғыдан жіктеуге және бағалауға болатын банк қызметінің тиімділігін анықтайды. Өз еңбектерінде Р. Баширов үш параметрге – шығындарға, пайда мен кірістерге байланысты банк қызметінің тиімділігінің жалпы жіктелуін келтіреді [4].

Операциялық тиімділік Банктің бәсекеге қабілеттілігін арттырудың негізгі факторы болып табылады, өйткені оны бағалау нәтижелері менеджментке ұйымның қаржылық нәтижесіне теріс әсер ететін шығындардың көздері мен себептерін анықтауға мүмкіндік береді.

Банк қызметінің операциялық тиімділігін сипаттайтын көрсеткіштерге таза пайыздық кіріс, таза операциялық кіріс, өтімділік көрсеткіштері, жиынтық несие портфеліндегі проблемалық несие берешегінің үлес салмағы және т. б. сияқты индикаторлар жатады.

Кредиттік ұйым қызметінің тиімділігін кешенді бағалаудың көмегімен белгілі бір кезеңнің қорытындылары бойынша қол жеткізілген тиімділік деңгейі туралы толық ақпарат алуға, оны арттыру жолдарын анықтауға және тұтастай алғанда банктің одан әрі даму перспективаларын анықтауға болады. Ол сонымен бірге банктің коммерциялық ұйым және әлеуметтік институт ретіндегі мүдделерін, сондай-ақ банктің ерекшелігі мен бағытын ескеруге мүмкіндік береді. Банк қызметінің тиімділігін кешенді бағалау мен қаржылық талдаудың басты айырмашылығы сандық және сапалық көрсеткіштерді міндетті түрде қолдану болып табылады [6].

Несиелік ұйымның болашақ жағдайын болжау үшін қызмет факторларының сандық және сапалық сипаттамаларын кешенді бағалау кезінде қолданылатын негізгі әдістердің ішінде мыналарды бөлуге болады:

- 1) рейтингтік бағалау әдісі (балдық-рейтингтік жүйе);
- 2) коэффициенттік әдіс;
- 3) параметрлік және параметрлік емес әдістер;
- 4) көрсеткіштердің теңдестірілген жүйесін қалыптастыру әдісі.

Рейтингтік бағалау әдісінің тәуекелге бағытталған бағыты жекелеген несие ұйымдарының проблемаларын жедел анықтауға ықпал етеді және тұтастай алғанда банк жүйесінің жағдайын бақылауға көмектеседі. Коэффициенттік бағалау әдісінің мәні коэффициенттер жиынтығын есептеуден, алынған мәндерді алдын ала белгіленген эталондық немесе нысаналы мәндермен салыстырудан, негізделген қорытынды

калыптастырудан және ұйымды дамыту жөніндегі одан арғы іс-қимылдар жоспарын әзірлеуден тұрады [7]. Оның қағидаттарында ҚР ҰБ 29.11.2019 № 199-ІІ "әмбебап лицензиясы бар банктер капиталының жеткіліктілігі нормативтеріне міндетті нормативтер мен үстемеақылар туралы" нұсқаулығы жасалған» [11].

Осы құжаттың белгілі бір әдістеріне сәйкес қаржылық коэффициенттер арқылы есептелетін міндетті стандарттар банк операцияларын сапалы бағалауға және оларды есептілікте көрсетуге мүмкіндік береді.

Коэффициенттік әдістің басты артықшылығы-бағалаудың қарапайымдылығы, тиімділігі, бәсекелес банктердің нормативтік мәндері мен ұқсас көрсеткіштерін ескере отырып, бағалау нәтижелерін түсіндіру мүмкіндігі. Қазіргі жұмыстарда банк қызметінің тиімділігін талдау және бағалау кезінде параметрлік және параметрлік емес әдістерді қамтитын эконометриялық тәсіл қолданылады.

Параметрлік әдістер өндірістік функцияны құруға негізделген, ол тиімділіктің "шекарасын" анықтайды, бір жағынан объектінің параметрлері мен өндірістің ұйымдастырушылық-техникалық деңгейі арасындағы функционалды қатынасты, екінші жағынан өндіріс көлемі мен ұйымның шығындары арасындағы байланысты көрсетеді.

Бұл жағдайда функцияның параметрлері эконометриялық бағалаудың классикалық құралдары арқылы белгіленеді, ал бағаланатын объект көрсеткіштерінің теориялық "тиімділік шегінен" ауытқуы оның қызметінің тиімсіздігімен және кездейсоқ қатенің әсер ету нәтижесімен түсіндіріледі [8].

Параметрлік әдістер олардың әрқайсысына тән тиімділік шекарасының формасы, кездейсоқ қателіктерді анықтау принциптері және оларды бөлу сипаты, іріктемеде көрсетілген банктердің тиімділігін салыстырмалы бағалауды бағалау әдістері туралы болжамдармен ерекшеленеді.

Параметрлік емес әдістер, параметрлік әдістерден айырмашылығы, кездейсоқ факторлар мен өлшеу қателіктерінің әсерін ескермейді. Олар эмпирикалық деректерді қолдануға негізделген және сызықтық

бағдарламалау мәселесін бірнеше рет шешу процесінде тиімділіктің сызықты "шекарасын" құруға мүмкіндік береді, оның ауытқуы ұйымның тиімсіз қызметінің нәтижесі болып саналады.

Еркін қабықшаның параметрлік емес әдісі (бұдан әрі-DEA) олардың функционалдық тәуелділігін анықтау қажеттілігінсіз, шығасылар шамасы мен нәтижелері туралы қолда бар деректерге негізделе отырып, банктің техникалық тиімділігіне баға беруге мүмкіндік береді.

DEA әдісіне сәйкес, өндірістік мүмкіндіктер жиынтығының шекарасында орналасқан талданған банктер тиімді, ал қисық сызықтан төмен басқа банктер тиімсіз. Нәтижесінде, DEA әдісі бизнес-процестерді одан әрі оңтайландыру жолдарын көрсете отырып, банктік қызметтің тиімділігін өлшеу үшін белгілі бір шкаланы белгілейді. Бүгінгі таңда оны Халықаралық валюта қорының мамандары өз зерттеулерінде белсенді қолданады [8].

Көрсеткіштер жүйесін құру әдісінің негізгі идеясы бастапқыда ұйымның нәтижелерін сипаттайтын көрсеткіштер жүйесі қалыптасады, содан кейін оларды бірнеше жылдар бойы бағалау жүргізіледі, алынған мәндердің өзгеру динамикасы бақыланады, сонымен қатар жеке элементтердің нақты салмақтары бойынша қорытынды абсолютті көрсеткіштердің құрылымы анықталады [12].

Әрі қарай, банк қызметінің өлшеу қиын болатын аспектілерінің тиімділігін арттыру үшін жасалған теңдестірілген көрсеткіштер жүйесін (Balanced Scorecard) құрудың ең танымал тұжырымдамаларының бірін қарастырыңыз. Теңдестірілген көрсеткіштер жүйесі (ТКЖ) немесе балансталған Скоркард (BSC) тұжырымдамасын алғаш рет 1992 жылы Д. Нортон мен Р. Каплан "Harvard Business Review" журналында жарияланған "the Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance" мақаласында бірқатар зерттеулердің нәтижелері бойынша тұжырымдады» [19].

Бүгінгі таңда ол несиелік ұйымдардың менеджерлері арасында үлкен танымалдылыққа ие болды, өйткені ол банктің жеке құрылымдық бөлімшелері, іске асырылатын жобалар мен жеке қызметкерлердің ұйымның стратегиялық мақсаттарына жетуіне қандай әсер ететіні туралы нақты түсінік алуға және қажет болған жағдайда олардың қызметін түзетуге, бизнес-процестерді оңтайландыруға мүмкіндік береді. осылайша өзінің бәсекеге қабілеттілігін арттырады.

BSC қолдану коммерциялық банктің стратегиясы мен миссиясын белгілі бір міндеттер мен индикаторларға айналдыруға мүмкіндік береді, олардың әрқайсысы себеп-салдарлық қатынастар тізбегіндегі маңызды буын болады және Тұжырымдаманы жүзеге асырудың нақты жағдайында басқа жолдармен байланысты болады.

BSC тұжырымдамасы аясында Банктің болашағын көрсететін бірнеше стратегиялық аймақтар бар:

- 1) банк иелерінің көз алдында оның беделін қалыптастыратын қызметтің қаржылық көрсеткіштері – "қаржы»;
- 2) клиенттердің банк туралы пікірі- " клиенттер»;
- 3) банк қызметінің тиімділігіне әсер ететін негізгі бизнес-процестерді анықтау – "ішкі процестер»;
- 4) қызметкерлердің және жалпы банктің жетілдіру, жаңғырту, өсу перспективасы – "оқыту және дамыту".

Банктің стратегиялық басқаруының маңызды кіші жүйесі болып табылатын көрсеткіштердің теңдестірілген жүйесін (BSC) құру мынадай алгоритмге сәйкес жүзеге асырылады:

I кезең - коммерциялық банктің даму стратегиясын әзірлеу.

II кезең – стратегияда белгіленген мақсаттарға қол жеткізу және Банктің бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз ету үшін табыстың негізгі факторларын (бұдан әрі-ҚҚБ) айқындау.

III кезең – тиімділіктің негізгі көрсеткіштерін немесе KPI (Key Performance Indicators) анықтау, өзара байланысты және ҚҚБ сәйкес бірқатар белгілер бойынша топтастырылған [14].

BSC-тің барлық деңгейлерінде бақылау KPI арқылы жүзеге асырылады, өйткені олар банктік қызметтің қаржылық және қаржылық емес аспектілерімен байланысты бизнес-процестерді ұйымдастырудың тиімділігін сипаттайды. KPI есептеу кезінде банктің стратегиясына сәйкес қол жеткізу қажет параметрдің нақты мөлшері мен оның жоспарлы мәнінің арақатынасы қарастырылады, содан кейін алынған нәтижеге бағалау жүргізіледі және қажет болған жағдайда тиімділік көрсеткішін арттыру бойынша қадамдар әзірленеді.

Бүгінгі таңда KPI әзірлеуге негізделген BSC тұжырымдамасы Қазақстанның барлық банктерінде қолданыла бермейді, бұл бірқатар себептерге байланысты:

- 1) практикада іске асырудың күрделілігі-KPI әзірлеу және оларды кейіннен енгізу айтарлықтай ресурстарды қажет етеді;
- 2) сыйақы және ынталандыру төлемдері жүйесіндегі ықтимал өзгерістерге кедергі келтіретін банк қызметкерлері тарапынан олардың жұмыс тиімділігін бағалауға байланысты жаңалықтарды қабылдамау;
- 3) жоғары басқарудың немесе стратегиялық басқарудың қазіргі заманғы және неғұрлым тиімді құралдарын іздеу қажеттілігін түсінбейтін ұйым басшыларының жетілмегендігі.

Осылайша, Қазақстанның Қаржы нарығын дамытудың қазіргі заманғы үрдістері, банк қызметін цифрландыру кредиттік ұйымдардан оның жұмыс істеу жағдайларын зерделеуге кешенді тәсілді қолдануды және олардың әрқайсысының кемшіліктері мен артықшылықтарын негізге ала отырып, бизнес-процестердің тиімділігін бағалаудың неғұрлым барабар әдісін таңдауды талап етеді.

Осылайша, коммерциялық банк қызметінің тиімділігі қызмет барысында банк қол жеткізген қаржылық нәтижені, сондай-ақ оның бәсекеге

қабілеттілігі мен тұрақты дамуын қамтамасыз ететін алдын ала белгіленген стратегиялық мақсаттарды немесе бағдарларды сипаттайды. Ғылыми әдебиеттерде жиі кездесетін классификацияға сәйкес шығындар, кірістер немесе пайда деңгейіне байланысты банктердің тиімділігінің бірнеше түрлері бөлінеді. Коммерциялық банктің қызметін кешенді бағалау әдістерінің ішінде іс жүзінде негізінен қолданылады:

- 1) рейтингтік бағалау әдісі (балдық-рейтингтік жүйе);
- 2) коэффициенттік әдіс;
- 3) параметрлік және параметрлік емес әдістер;
- 4) көрсеткіштердің теңдестірілген жүйесін қалыптастыру әдісі.

Қазіргі заманғы коммерциялық банктердің тиімділігін бағалаудың жоғарыда аталған әдістерінде көрсетілген артықшылықтар мен кемшіліктерді ескере отырып, бұл BSC тұжырымдамасына сәйкес банк қызметінің қаржылық және қаржылық емес аспектілерін бағалауға мүмкіндік беретін көрсеткіштердің бірыңғай теңдестірілген жүйесін әзірлеу, бұл ұйымның стратегиялық мақсаттарына жету процесін бақылауға, ондағы басқару жүйесін жетілдіруге және бәсекеге қабілеттілікті арттыруға мүмкіндік береді деп қорытынды жасауға болады.

Әдебиет

1. Юзвович Л. И., Трофимова Е. А. Совершенствование оценки эффективности деятельности коммерческого банка в условиях межбанковской конкуренции : моногр. Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2018. 120 с.

2. Толчин К. В. Об оценке эффективности деятельности банков // Деньги и кредит. 2007. № 9. С. 58–62.

3. Анализ эффективности российских банков : моногр. / С. Р. Моисеев, Д. А. Круглов, М. М. Кузьмин [и др.] ; под ред. С. Р. Моисеева. М. : Маркет ДС, 2007. 126 с.

4. Баширов Р. Р. Оценка эффективности деятельности коммерческих банков в регионах // Риск: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2011. № 4. С. 620–628.

5. Давыдова В. В., Медведев А. В., Швецова И. А. Оценка эффективности деятельности банка // Системное управление. 2008. № 2 (3). URL: <http://sisupr.mrsu.ru/wp-content/uploads/2015/02/63-Davidova.pdf> (дата обращения: 15.01.2020).

6. Лаврушин О. И., Ветрова Т. Н. Эффективность банковской деятельности: методология, критерии, показатели, процедуры // Банковское дело. 2015. № 5. С. 38–42.

7. Ветрова Т. Н. Основные методики оценки эффективности банковской деятельности // Социально-экономические явления и процессы. 2016. № 6. С. 5–9.

8. Лебедева М. Е. Инструментально-методические основы оценки эффективности банков // Вестник экономики, права и социологии. 2013. № 1. С. 72–74.

9. Бувеч С. Ю. Принципы стратегического управления и сбалансированной системы показателей BSC/KPI в банковских структурах // Экономические системы. 2016. № 4. С. 72–75.

10. Об оценке экономического положения банков (вместе с «Методикой оценки показателей прозрачности структуры собственности банка») : указание Банка России от 03.04.2017 № 4336-У (ред. от 27.11.2018). Доступ из СПС «КонсультантПлюс».

11. Об обязательных нормативах и надбавках к нормативам достаточности капитала банков с универсальной лицензией : инструкция Банка России от 29.11.2019 № 199-И (ред. от 26.03.2020). Доступ из СПС «КонсультантПлюс».

12. Минина М. В. Понятие эффективности деятельности коммерческого банка // Экспертное мнение : сб. ст. Междунар. науч.-практич. конф : в 2 ч. (Пенза, 17 ноября 2017 г.). Пенза, 2017. С. 59–61.

13. Горячкова Ю. В. Обеспечение реализации финансовой стратегии банка на основе системы сбалансированных показателей // Проблемы развития финансово-банковской системы России и стран СНГ : материалы Междунар. студенч. науч.- практич. конф (г. Саратов, 26 ноября 2014 г.). Саратов, 2014. С. 88–91.

14. Дражина О. В. Система сбалансированных показателей – инструмент реализации стратегии банк // Банковская система: устойчивость и перспективы развития : материалы III Междунар. науч.-практич. конференции по вопросам банковской экономики (ПГУ, 17–18 мая 2012 г.). Пинск, 2012. С. 76–78.

15. Ведев А. Казенная сила: когда институциональные инвесторы вернутся на рынок. URL: <https://www.rbc.kz/> (дата обращения: 10.02.2020).

16. ИА ТАСС: Сбербанк назвал Россию мировым лидером по жесткости банковского регулирования. URL: <https://tass.ru/> (дата обращения: 15.01.2020).

17. Ключев И. В. Эффективность деятельности коммерческого банка и экономические интересы пользователей информации // Инновационное развитие экономики. 2012. № 6 (12). С. 67–71.

18. Валенцева Н. И. Модель оценки эффективности деятельности коммерческих банков // Банковское дело. 2015. № 2. С. 64–70.

19. Robert S. Kaplan, David P. Norton. The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. URL: <https://hbr.org/> (дата обращения: 10.02.2020).

20. Лобова С. В., Понькина Е. В. Об эконометрическом подходе к измерению эффективности: теоретический аспект исследования // Вектор науки Тольят. гос. ун-та. Сер. Экономика и управление. 2015. № 2 (21). С. 42–47.

21. Жегалина А. С. Достоинства и недостатки сбалансированной системы показателей // ECONOMIC. 2016. № 10 (19). С. 31–33.