

РЕАЛІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ: ПРОБЛЕМНІ ЗОНИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

ВОЛОДИМИР ПОЛОНЕЦЬ
асистент кафедри маркетингу,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

Постановка проблеми

Стратегічне маркетингове планування останніми роками набуло значної популярності серед теоретиків та практиків вітчизняного маркетингу. Необхідність розроблення маркетингових планів і стратегій є об'єктивною реальністю та не викликає сумнівів у жодного маркетолога. Своєю чергою власне процесу реалізації маркетингової стратегії теоретики з маркетингу приділяють менше уваги, ніж її розробленню.

Проте, як засвідчує практика, поточні показники реалізації стратегії можуть суттєво відхилитися від планових, що викликає сумніви у правильності розробленої стратегії, нарікання на недостатні дослідження тощо. Звісно, на етапі розроблення стратегії можна припуститися помилок, але ефективність стратегії залежить не тільки від етапу розроблення, а й від етапу її реалізації.

Для ліпшого розуміння проблематики питання наведемо приклад із літаком. Так, окрім будівництва літака та визначення кінцевого пункту його польоту, важливим є вміле керування ним протягом усього маршруту.

Отож, варто чітко розуміти відмінність між визначенням маркетингової стратегії та її реалізацією – відповідно, перший процес передбачає визначення оптимальної для підприємства маркетингової стратегії; другий – впровадження обраної стратегії.

Аналіз досліджень провідних учених

Проблеми реалізації стратегії загалом та маркетингових стратегій зокрема починають дедалі активніше обговорюватись у колах науковців і бізнес-практиків. Серед них, зокрема: Л. Александер [1], А. Хамді [2], Ф.

Окумус [3], Р. Каплан та Д. Нортон [4], Г. Мінцберг [5], З. Шершньова та С. Оборська [6, 335], Д. Едгар [7], П. Алтонен [8] та інші.

Так, Г. Мінцберг [5] підкреслює, що досі найслабшою зоною практики стратегічного менеджменту залишається етап реалізації стратегії. Дослідник зауважує, що більше як половина стратегій, розроблених підприємством, ніколи не реалізуються повною мірою. З аналізу робіт зазначених науковців стає очевидною потреба у подальших дослідженнях не тільки процесів формування стратегій, а й їхньої реалізації.

Незважаючи на нагальність усунення проблем, що виникають під час реалізації маркетингових стратегій, дане питання досі залишається поза увагою значної кількості науковців.

Відхилення поточних показників реалізації стратегії від планових зумовлене об'єктивними причинами: відбувається перехід від проектування до практичного впровадження стратегії та виявлення помилок, припущених на попередніх етапах стратегічного маркетингового планування. До того ж процес формування маркетингової стратегії потребує певного часу (інколи тривалого), протягом якого у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства відбуваються зміни, що спричиняють певне “застаріння” стратегії ще до етапу її реалізації.

Л. Александер [1] на підставі аналізу 93 підприємств до найзначущіших проблем реалізації стратегій залучає:

- ♦ неадекватність визначення часу, необхідного для реалізації стратегії;
- ♦ непередбачувані чинники зовнішнього середовища;
- ♦ низьку зацікавленість менеджерів середньої управлінської

ланки у реалізації стратегії;

- ♦ низьку координацію дій між різними структурними підрозділами підприємства;
- ♦ зниження з часом уваги до реалізації стратегії;
- ♦ розбіжність наявної кваліфікації персоналу з необхідною для реалізації стратегії компетенцією;
- ♦ неефективність роботи наявних інформаційних систем моніторингу реалізації стратегій.

Р. Рід та Р. Буклей [9], обговорюючи проблеми, пов'язані з реалізацією стратегії, виокремлюють чотири критичні зони.

По-перше, суттєве значення має відповідність стратегії структури підприємства.

По-друге, наявні системи бюджетування є переважно монетарними та не цілком враховують нематеріальні аспекти сучасних маркетингових стратегій.

По-третє, теперішній стиль управління підприємством не відповідає потребам реалізації стратегії. Наприклад, “менеджер може бути ідеальною кандидатурою для реалізації стратегії глибокого проникнення на ринок та зовсім не підготовленим до реалізації стратегії диверсифікації”.

По-четверте, постановка цілей та контроль їхнього досягнення не є деталізованими та не охоплюють усіх аспектів реалізації стратегії. Цей аспект також досліджували І. Таваколі та К. Перкс [10].

Розбіжності часових меж, закладених під час формування стратегії та витрачених протягом її реалізації, вивчав А. Хамді [2], який поглибив дослідження Л. Александера [1] та з'ясував, що на 92% підприємств реалізація стратегій тривала більше часу, ніж планувалося заздалегідь. Головною проблемою у 88% підприємств були прорахунки у пла-

нуванні. Учений дослідив, що низька ефективність координації дій із реалізації стратегії спостерігалася на 75% підприємств. Недостатня деталізація ключових завдань та низький рівень обміну інформацією були притаманні 71% підприємств.

Дослідження М. Біра та Р. Ейсенстата [11] виявили додаткові суттєві бар'єри на шляху реалізації стратегії:

- ледачий стиль управління з боку менеджерів;
 - нечіткі стратегічні наміри та конфлікти пріоритетів із реалізації стратегії;
 - неефективні управлінські групи топ-менеджерів;
 - слабка вертикальна комунікація;
 - слабка координація функцій підрозділів підприємства поміж собою;
 - неадекватний розвиток управлінських навичок на підприємстві.
- Цілком очевидно, що зміни, передбачені реалізацією стратегії, вимагають від підприємства наявності чіткого бачення та управлінського консенсусу. Із цього приводу М. Бір [11] зазначає, що коли бракує певних компетенцій, координації та відповідальності, провал стратегії буде неминучим.

М. Корбой та Д. О'Корбі [12] виокремлюють такі ризики реалізації стратегії:

- ♦ нерозуміння того, яким чином стратегія може бути реалізована;
- ♦ споживачі та персонал підприємства часто не повністю розуміють стратегію;
- ♦ не цілком уточнено індивідуальну відповідальність персоналу відповідно до стратегічних процесів;
- ♦ не визначено можливих перешкод упровадження стратегії;
- ♦ не враховано повсякденних бізнес-процесів.

Очевидно, що традиційні проблеми реалізації стратегії, що полягають у невідповідності організаційної структури підприємства потребам стратегії та недостатній підтримці топ-менеджменту, є далеко не другорядними. Дедалі частіше проблемними зонами стають культурні та поведінкові аспекти, недостатній рівень комунікацій, недовідчуття персоналом причетності до реалізації

стратегії та відповідальності за результати своєї діяльності, що зазначають Л. Александер [1], В. Гілс [13], М. Корбой та Д. О'Корбі [12], М. Франко та М. Боурне [14].

Л. Калабро [15] у статті, опублікованій у CFO Magazine, наводить результати широкомасштабного дослідження, проведеного компанією Renaissance Worldwide та журналом CFO Magazine серед 200 найбільших західних компаній. Результати цього дослідження виявили, що:

- ♦ місяця та стратегія не спонукають керівництво до дій (менше як 40% менеджерів середньої управлінської ланки та 5% працівників нижчого рівня розуміють місію та діють на основі стратегії);
- ♦ завдання, результати й ініціативи працівників не пов'язані зі стратегією (зазвичай вони встановлюються відповідно до річного фінансового плану; лише 50% вищого керівництва, 20% менеджерів середньої ланки та 10% працівників нижчого рівня виконують свої дії та використовують систему мотивації, зорієнтовану на реалізацію стратегії);
- ♦ розподіл ресурсів не пов'язаний зі стратегією (лише 43% компаній мають стратегії, чітко пов'язані з річним бюджетом);
- ♦ зворотній зв'язок між результатами та цілями стратегії має тактичний характер (системи оцінювання зорієнтовані на контроль короточасної операційної ефективності, а не довготермінової стратегії; пересічно 45% менеджерів не витрачають ані хвилини часу на обговорення та прийняття стратегічних рішень, а 85% команд управлінців витрачають на це менше від однієї години на місяць).

Основна частина

До зазначеного можна додати ще декілька несприятливих для реалізації маркетингової стратегії чинників: не завжди позитивний вплив наявної системи управління підприємством (його розглянуто в роботі С. Лангфілда [16]), та системи бюджетування підприємства (Р. Рід та Р. Буклей [9], Д. Отлі [17], Д. Маргінсон [18]). Зазначені автори стверджують, що за-

звичай наявні на підприємствах системи бюджетування хибують на бюрократизацію та затягування часу під час реалізації стратегії; акцентують увагу радше на мінімізації витрат, аніж на максимізації прибутків.

Цікавим є те, що, попри наявність проблемних місць у реалізації стратегії та наголошенні науковців на необхідності їх усунення, більшість підприємств поки що не зробила для себе висновків щодо усунення проблемних зон реалізації стратегії. Як зазначає Хамді [2], «драма досі триває».

На підставі аналізу робіт зазначених науковців узагальнено проблеми реалізації маркетингових стратегій та запропонуємо шляхи їх подолання.

Варто зауважити, що кожна із зазначених проблем потребує ідентифікації та зваженого визначення способів її усунення.

На підставі аналізу праць провідних науковців та дослідницьких робіт, проведених автором, пропонуємо вдосконалений алгоритм реалізації маркетингових стратегій росту (рис. 1).

Подолання основних проблемних моментів реалізації стратегій ми пропонуємо виконувати у такий спосіб.

По-перше, адаптувати систему управління й організаційну структуру підприємства, розподіливши зони відповідальності за досягнення цілей та прийняття рішень і фінанлізувавши бізнес-процеси. Різні маркетингові стратегії росту можуть потребувати від підприємства різних структурних змін.

По-друге, визначити показники моніторингу реалізації стратегії та систем їхнього контролю, що забезпечує координацію дій різних підрозділів. На цей час найефективнішим підходом до формування таких показників та управління ними є «Збалансована система показників» [22].

По-третє, скоригувати розподіл ресурсів між стратегічними господарськими підрозділами відповідно до цілей стратегії. Це є особливо важливим у разі реалізації стратегії, яку, наприклад, П. Дойль та Ф. Штерн [19] розглядають саме як комплекс рішень, що їх приймає менеджер щодо розміщення ресурсів підприємства для досягнення довготермінових конкурентних переваг на цільових ринках.

Таблиця 1

Проблеми реалізації маркетингових стратегій зростання підприємства та шляхи їх подолання

№	Проблеми	Причини проблем	Шляхи подолання проблем
1	Втрата стратегічного напрямку розвитку підприємства	Нечіткі стратегічні наміри, нечіткість візії та місії, конфлікти пріоритетів реалізації стратегії, брак управлінського консенсусу.	Перегляд стратегії.
2	Відставання графіку реалізації стратегії від запланованих часових меж.	Неправильне визначення необхідних часових меж. Переоцінка потенціалу підприємства. Слабкий маркетинговий аналіз.	Перегляд термінів реалізації стратегії з урахуванням виявлених причин.
3	Негативний вплив непередбачених чинників зовнішнього середовища.	Помилки в аналізі внутрішнього та зовнішнього середовищ на етапі визначення стратегії.	Повторний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ із використанням сучасних аналітичних методик (модифікований SWOT-аналіз, SPACE-метод, оцінка маркетингових стратегій зростання тощо), коригування стратегії.
4	Нестача ресурсів для ефективної реалізації стратегії.	Переоцінка можливостей підприємства. Розподіл ресурсів не пов'язаний зі стратегією.	Повторне визначення стратегії. Використання сучасних методів розподілу ресурсів між визначеними стратегіями.
5	Неможливість моніторингу ефективності реалізації стратегії.	Морально застарілі системи моніторингу ефективності стратегії; як наслідок - неможливість моніторингу необхідних показників. Не деталізовано стратегічних цілей.	Розроблення й впровадження нових систем контролю реалізації стратегії та діяльності підприємства загалом (наприклад, на основі збалансованої системи показників, Fuzzy-SWOT-аналізу, SPACE-методу, Матриці стратегічних альтернатив тощо).
6	Наявні системи бюджетування не враховують нематеріальної складової стратегії.	Наявна система бюджетування є морально застарілою та не враховує значної кількості моніторингових показників (переважно нематеріальних)	Впровадження систем бюджетування, що ґрунтуються на системі збалансованих показників.
7	Брак координації дій між різними структурними підрозділами підприємства.	Низький рівень менеджменту на підприємстві. Брак формалізованих бізнес-процесів. Слабкість комунікацій на підприємстві.	Формалізація бізнес процесів відповідно до стратегії. Запровадження системи збалансованих показників.
8	Нестача власних організаційних ресурсів для реалізації стратегії.	Невідповідність стратегії організаційній структурі підприємства.	Перегляд стратегії. Реорганізація підприємства відповідно до сформованої стратегії.
9	Низька зацікавленість менеджерів у реалізації стратегії (невідповідальність).	Невмотивованість персоналу в реалізації стратегії. Слабко визначено відповідальність персоналу за реалізацію стратегії	Запровадження системи оцінювання результатів діяльності персоналу, пов'язаної з досягненням цілей стратегії (наприклад, на основі ЗСП).
10	Зниження з часом уваги до стратегії.	Брак взаємозв'язку цілей стратегії з мотивацією персоналу.	Поєднання цілей стратегії з мотивацією персоналу. Запровадження ЗСП. Корекція стратегії, перегляд цілей.
11	Нестача кваліфікації персоналу для ефективної реалізації стратегії.	Розбіжність наявної кваліфікації персоналу з потребами реалізації стратегії.	Підвищення кваліфікації персоналу.
12	Споживачі та персонал підприємства не цілком розуміють стратегію підприємства.	Низький рівень комунікації всередині підприємства та зі споживачами його товарів.	Удосконалення системи комунікацій на підприємстві та за його межами (пояснення працівникам і споживачам місії підприємства).

Джерело: власне дослідження автора

По-четверте, власне впровадити стратегію: підприємство має здійснювати операційну діяльність відповідно до запланованих етапів стратегічного маркетингового плану.

По-п'яте, здійснювати поточний моніторинг і корекцію стратегії відповідно до збалансованої системи показників і стратегічних планів. Це викликано неминучими змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства і змінами стратегічних пріоритетів. Має відбуватися зіставлення планових показників ефективності стратегії та передбачуваних змін у навколишньому і внутрішньому середовищах

підприємства з фактичними показниками та змінами. Це спричиняє корекцію стратегії, а інколи і її зміну.

Найбільш важливими та нагальними питаннями у реалізації маркетингових стратегій зростання автор вважає:

- ♦ розроблення ефективної системи маркетингового управління реалізацією стратегій на основі збалансованої системи оцінних показників, здатних урахувати важливі аспекти маркетингових стратегій росту та мотивувати працівників до досягнення стратегічних цілей;

- ♦ оптимізацію розподілу ресурсів підприємства відповідно до стратегічних пріоритетів та з урахуванням наявних можливостей.

За основу вдосконалення процесу реалізації маркетингових стратегій пропонуємо обрати збалансовану систему показників (ЗСП), яку вже понад 10 років вважають за універсальну систему реалізації стратегій підприємства. Вона поєднує стратегічну й операційну діяльність підприємства та відповідає сучасним вимогам до провадження бізнесу, про що свідчать дослідження та публікації



Рис. 1. Запропонований алгоритм реалізації маркетингових стратегій зростання.

у цій сфері [20], [21]. Започаткували управлінські підходи на основі збалансованих показників Р. Каплан, Д. Нортон [22], Л. Мейсел, К. Мак-Нейр, Р. Лінч, К. Кросс.

ЗСП розроблено на противагу традиційній системі оцінювання, так званій системі контролю, що будується переважно на фінансових індикаторах, наприклад на моделі показників “Рентабельність капіталу” (ROI model), яку запропонував Дюпон на початку ХХ століття. Ця модель фінансових індикаторів добре працює доти, доки вони охоплюють більшість робіт зі створення вартості. Коли ж капітал інвестується у технології, у поліпшення характеристик товару та взаємозв’язки клієнт – компанія – клієнт, що не можуть бути оцінені у традиційній фінансовій моделі, ця структура стає дедалі менш ефективною. Не можуть бути оцінені за допомогою фінансових характеристик такі показники, як, наприклад, якість сервісу, збільшення лояльності до торговельної марки тощо.

Задля розкриття сутності збалансованої системи показників потрібно розглянути процес створення споживчої вартості та роль маркетингової стратегії у її створенні.

Маркетингова стратегія описує, яким чином підприємство планує

створити стійку (довготривалу) вартість для своїх зискотворувачів (клієнтів, акціонерів, працівників). Сучасні маркетингові стратегії, зорієнтовані на клієнта, значною мірою базуються на використанні нематеріальних активів для створення споживчої вартості. Процеси створення вартості з нематеріальних активів, з одного боку, та з матеріальних і фінансових, з іншого, суттєво відрізняються один від одного. Максимальна вартість створюється тоді, коли всі нематеріальні активи перебувають у жорсткій відповідності між собою, з матеріальними активами та з стратегією підприємства.

Сучасна збалансована системи показників – новий інструментарій стратегічного планування, що дозволяє досягти довготривалого успіху шляхом визначення найважливіших цілей, на яких підприємство має зосередити свої ресурси та увагу. Даний інструментарій пропонує структуру для “стратегічної” управлінської системи, що зорганізовує ресурси та управлінські процеси. Нова система спрямована передусім на інтеграцію показників у грошовому виразі з операційними вимірами таких аспектів діяльності підприємства, як ступінь задоволеності клієнта, внутрішньопідприємницькі госпо-

дарські процеси, інноваційна активність, заходи щодо поліпшення фінансових показників тощо. Таким чином, ЗСП характеризується тим, що всі дії підприємства взаємопов’язані та мають чіткі індикатори, що показують, як реалізується стратегія та якими темпами здійснюється досягнення цілей.

Збалансована система показників переформовує схему перетворення маркетингової стратегії підприємства у терміни операційного управління.

ЗСП зосереджує увагу підприємства на чотирьох всеохопних складових його діяльності з досягнення місії, бачення і стратегії, побудованих ієрархічно на основі причинно-наслідкових зв’язків: фінансова складова (фінанси), клієнтська складова (ринок/клієнти), складова внутрішніх процесів (внутрішні процеси), складова навчання та розвитку (інфраструктура/працівники).

Усе починається з гіпотези про те, що фінансові результати можуть бути досягнуті лише у тому разі, якщо задоволено цільову групу клієнтів. Пропозиція споживацької цінності описує, як можна збільшити продажі та завоювати лояльність цільових клієнтів. Внутрішні процеси створюють та надають клієнтові цю пропозицію. Нематеріальні активи підтримують здійснення внутрішніх процесів, надають основу для стратегії. Зібрані у стратегічну відповідність цілі всіх складових є основним інструментарієм у створенні вартості, тобто сфокусованої та послідовної стратегії.

Стратегічні цілі підприємства, показники та заходи здобувають своє відображення у побудові стратегічної карти, що наочно демонструє взаємозв’язок між розробленими стратегічними цілями у розрізі основних складових ЗСП і править за демонстрацію логіки подальшого розвитку.

Запровадити збалансовану систему показників ми пропонуємо у такий спосіб.

1. Визначення оцінних показників реалізації стратегії. На підставі визначеної стратегії та у межах сформованого дерева цілей обираються та визначаються оцінні показники досягнення стратегічних цілей, що заносяться до таблиць. Таблиці відо-

бражають дані кожного із чотирьох напрямів відповідно до ЗСП. Далі на підставі прийнятих стратегічних рішень для кожної цілі визначається показник (показники), що характеризують ступінь досягнення цілі, та формується перелік заходів, здійснення яких має забезпечити досягнення заданого показника. Загальний напрям розгортання показників має іти від перспективи до перспективи – “згори донизу”.

2. Перевірка збалансованості показників. Процес змінює свій напрям – перевіряється збалансованість, узгодженість установлених показників. Для цього перевіряється логіка причинно-наслідкових зв'язків, тобто як через досягнення показників нижчих рівнів будуть досягнуті показники верхніх рівнів.

3. Встановлення відповідальності за кожним показником. Показники мають бути спроектовані на підрозділи організаційної структури підприємства, у кожному підрозділі визначаються відповідальні особи за їх виконання.

4. Поточне збирання даних (моніторинг) щодо реалізації стратегії. Виконується шляхом руху згори донизу послідовно за кожним рівнем показників, для кожного з показників установлюється процес зворотного зв'язку, формуються планові критерії та коридори відхилень.

5. Оцінювання ефективності реалізації стратегії. Складання діаграм причинно-наслідкових зв'язків, що наочно демонструють, яким чином взаємопов'язані показники різних рівнів поміж собою.

Висновки

Отже, практична значущість ЗСП полягає у розробленні системи ключових цілей і показників, за якими оцінюється ступінь досягнення цих цілей та результати реалізації стратегій підприємства. Осердям ЗСП є саме стратегічні цілі, що є первинними відносно показників і заходів.

Успішність запровадження ЗСП, на думку практиків, значною мірою залежить від колегіальності рішень, які приймаються на етапі розроблення. Найліпшою буде команда, сформована з провідних працівників підприємства за функціональною ознакою – представників різних

підрозділів і напрямів діяльності.

Таким чином, запровадження комплексної системи маркетингового управління реалізацією стратегій підприємств на основі концепції збалансованої системи показників сприятиме вдосконаленню процесу реалізації стратегій підприємств і підвищенню довготермінової ефективності їхньої діяльності на ринку. Концепція збалансованої системи показників не стверджує, що фінансові показники є менш важливими; вона стверджує, що їх необхідно збалансувати іншими, нефінансовими показниками. Збалансована система показників дозволяє досягти відповідності оперативної діяльності стратегічним планам за допомогою набору показників, що фактично утворюють систему стратегічного контролю та управління. Тобто ЗСП становить інструментарій, що дозволяє інтегрувати стратегію підприємства до його оперативної діяльності.

Джерела

- Alexander, L. D. Successfully implementing strategic decisions // Long Range Planning. – 1985. – Vol. 18. – No. 3. – P. 91-97.
- Al Ghamdi, S. M. Obstacles to successful implementation of strategic decisions: the British experience // European Business Review. – 1998. – Vol. 98. – No. 6. – P. 322-327.
- Okumus, F. and Roper, A. Great strategy, shame about the implementation! – 1998. – P. 218-236.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. Strategy Maps Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. – Boston: Harvard Business School Press, MA. – 2004a.
- Mintzberg, H. The fall and rise of strategic planning. – Harvard Business Review. – 1994. – Vol. 72. – No. 1. – P. 107-114.
- Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
- Edgar, D. and Taylor, S. Strategic management research in hospitality: from slipstream to mainstream? // CHME Hospitality Research Conference Proceedings. – 1996. – P. 264-278.
- Aaltonen, P. and Ikonen, H. Implementing strategies successfully // Integrated Manufacturing Systems. – 2002. – Vol. 13. – No. 6. – P. 415-418.
- Reed, R. and Buckley, R. M. Strategy in action: techniques for implementing strategy // Long Range Planning.

– 1988. – Vol. 21. – No. 3. – P. 67-74.

10. Tavakoli, I. and Perks, K. J. The development of a strategic control system for the management of strategic change // Strategic Change. – 2001. – Vol. 10. – P. 297-305.

11. Beer, M. and Eisenstat, R. The silent killers of strategy implementation and learning // Sloan Management Review. – 2000. – Vol. 41. – No. 4. – P. 29-40.

12. Corboy, M. and O'Corrbui, D. The seven deadly sins of strategy // Management Accounting. – 1999. – November. – P. 29-30.

13. Giles, W. D. Making strategy work // Long Range Planning. – 1991. – Vol. 24. – No. 5. – P. 75-91.

14. Franco, M. and Bourne, M. Factors that play a role in “managing through measures” // Management Decision. – 2003. – Vol. 41. – No. 8. – P. 698-710.

15. Lori Calabro On Balance. Almost 10 years after developing the balanced scorecard, authors Robert Kaplan and David Norton share what they've learned // CFO Magazine. – 2001. – February 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.cfo.com/printable/article.cfm/2991608/c_3046487?f=options.

16. Langfield Smith, K. Management control systems and strategy: a critical review // Accounting Organisations and Society. – 1997. – Vol. 22. – No. 2. – P. 207-232.

17. Otley, D. Extending the boundaries of management accounting research: developing systems for performance management // British Accounting Review. – Vol. 33. – 2001. – P. 243-261.

18. Marginson, D. E. W. Management control systems and their effects on strategy formation at middle management levels: evidence from a UK organisation // Strategic Management Journal. – 2002. – Vol. 23. – P. 1019-1031.

19. Дойль П., Штерн Ф. Маркетинг менеджмент та стратегія. 4-е изд. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2007. – 544 с.: ил. – (Серия “Классический зарубежный учебник”).

20. Balanced Scorecard Collaborative, Inc. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bscol.org>.

21. The Balanced Scorecard Institute [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.balancedscorecard.org>.

22. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Пер. с англ.. – М.: ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2005. – 512с.