

О. Є. Кузьмін*, О. Г. Мельник, М. Є. Адамів****
Національний університет “Львівська політехніка”,
*кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва,
**кафедра зовнішньоекономічної та митної діяльності

МЕТОДИКО-ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУВАННЯ АНТИСИПАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

© Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Адамів М. Є., 2014

Розроблено методичні положення з аналізування антисипативного менеджменту на машинобудівних підприємствах. Обґрунтовано ключові завдання, напрями та інструментарій дослідження антисипативного менеджменту на машинобудівних підприємствах. Сформовано послідовність аналізування антисипативного менеджменту на машинобудівних підприємствах.

Ключові слова: антисипативний менеджмент, методичні положення, аналізування, інструментарій, проблеми, результати, машинобудівні підприємства

O. Ye. Kuzmin*, O. G. Melnyk, M. Ye. Adamiv****
Lviv Polytechnic National University ,
* the department of management and international business,
** the department of foreign economic and customs activity

THE METHODOICAL AND APPLIED BASES OF ANTICIPATORY MANAGEMENT ANALYSING AT THE MACHINE-BUILDING ENTERPRISES

© Kuzmin O. Ye., Melnyk O. G., Adamiv M. Ye., 2014

The actuality of the research is caused by the lack of progressive management mechanisms (including anticipatory management) at the domestic machine-building enterprises, which are in the difficult crisis positions at present. It is founded that today practically there are no scientific developments on the implementation and use of anticipatory management at the machine-building enterprises.

The purpose of the research is to develop the methodical and applied regulations of anticipatory management analysing at the machine-building enterprises. It is grounded that these regulations must be aimed at understanding by managers the need to implement the anticipatory management at their enterprises in today's challenging environment, to realize this type of management as a full complete process in the management system, to avoid or solve in the optimal way the problems of anticipatory management use, to form a high-quality set of instruments for performing the specific assignment of anticipatory management, to develop the efficient technology of anticipatory management realization and so on.

It is formed the sequence of anticipatory management analysing at the machine-building enterprises, which includes setting the goals of anticipatory management analysing at the machine-building enterprises, identification the directions of anticipatory management

analysing at the machine-building enterprises, planning the collection of primary data on the problem, collecting the primary data, processing the gathered information, its ordering and presentation of results, formulation the conclusions and recommendations of implementation, improvement and development of anticipatory management at the enterprises.

It is formulated the key objectives of specialized research of anticipatory management on the basis of weak signals at the machine-building enterprises (detection the presence and state of anticipatory management, identification and investigation of its elements, setting the problematic issues and results from the implementation of anticipatory management at the enterprises). It is also generalized the key directions of anticipatory management analysing at the machine-building enterprises (the elements of anticipatory management (subjects and objects of anticipatory management, functions of anticipatory management, operations and tasks, which are related to the implementation of the specific assignment of anticipatory management, methods that provide the implementation of specific assignment of anticipatory management, management decisions, weak signals of functioning environment, information provision of anticipatory management); the problems of anticipatory management realization at the enterprises; the results from the implementation and use of anticipatory management at the enterprises; evaluation of effectiveness of anticipatory management implementation at the enterprises; identification the awareness of managers about the essence and role of anticipatory management on the basis of weak signals at the enterprises; identification the presence and state of anticipatory management or its elements at the enterprises).

It is grounded the planning process of collecting the primary data on the problem, that involves selection the methods of information collection (observation, survey, experiment, simulation, panel); forming the sample from the general population of enterprises which will be the objects of anticipatory management research; selection the way of communication with the contact audience of investigated enterprises (telephone, Internet, mail, personal contact); formation and preparation the research instruments (questionnaires, electronic and mechanical devices, audio and video).

Key words: anticipatory management, methodical regulations, analysing, instruments, problems, results, machine-building enterprises

Постановка проблеми. В сучасних умовах антисипативне управління займає невід’ємне та об’єктивно необхідне місце у системі менеджменту машинобудівного підприємства. Адже, поряд із іншими технологіями і видами менеджменту, антисипативне управління характеризується унікальним специфічним призначенням, що передбачає завчасне розпізнавання потенційних явищ середовища функціонування на засадах слабких сигналів з метою забезпечення належного рівня підготовки підприємства до їхнього настання та впливу. Особливо актуальним антисипативне управління є для вітчизняних машинобудівних підприємств, які на сучасному етапі перебувають у вкрай складному становищі та потребують впровадження прогресивних управлінських механізмів для покращення їхнього стану. На жаль, поки що практично відсутні будь-які напрацювання щодо впровадження та використання цього виду управління на машинобудівних підприємствах. Значною мірою це зумовлено тим, що керівники не усвідомлюють наявності антисипативного управління або його певних елементів у системах менеджменту їхніх підприємств. З метою виокремлення антисипативного управління як самостійного, повноцінного виду управлінської діяльності в межах системи менеджменту та подальшого його розвитку, успішного впровадження та використання на машинобудівних підприємствах виникає необхідність у дослідженні антисипативного управління на предмет визначення ключових особливостей та проблем його застосування на підприємствах.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вивчення науково-теоретичних та методико-прикладних матеріалів за проблемами антисипативного менеджменту дає підстави стверджувати, що спеціальних досліджень антисипативного управління на машинобудівних підприємствах

практично не виконувалось. Як правило, дослідження науковців [1–4] у цій сфері зводяться лише до теоретичного обґрунтування засад здійснення антисипативного управління на підприємствах.

Цілі статті. Зважаючи на результати аналізування літературних джерел [1–4], ключовою метою дослідження є розроблення методико-прикладних положень з аналізування антисипативного управління на машинобудівних підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження антисипативного управління машинобудівними підприємствами на засадах слабких сигналів доцільно організувати так, щоби виявити усі елементи цього виду управління, сформувати найкомплекснішу картину щодо його стану та визначити вектори оцінювання ефективності впровадження антисипативного управління на підприємствах. Варто зауважити, що доцільно зосередити увагу саме на аналізуванні особливостей виконання специфічного призначення антисипативного управління, що пов'язане із дослідженням слабких сигналів у середовищі функціонування підприємства. Це надасть змогу виокремити та дослідити будь-які елементи антисипативного управління, що існують на підприємстві, і, завдяки цьому, найякісніше проаналізувати стан цього виду управління. Адже класичні особливості реалізації управлінського процесу відзначаються практично на кожному підприємстві і, відповідно, немає змісту аналізувати їх, оскільки це може спричинити помилкове бачення стану антисипативного управління та хибні результати дослідження. З цією метою розроблено ключові завдання спеціалізованого дослідження антисипативного управління машинобудівними підприємствами на засадах слабких сигналів, до яких можна зарахувати такі:

- ідентифікувати ключові передумови впровадження та використання на підприємствах антисипативного управління або його окремих елементів;
- оцінити рівень взаємодії управлінських процесів зі слабкими сигналами потенційних явищ у середовищі функціонування машинобудівних підприємств;
- оцінити частоту виникнення слабких сигналів у середовищі функціонування підприємницьких структур;
- з'ясувати пріоритетність функціональних сфер підприємств машинобудування щодо виникнення слабких сигналів потенційних явищ;
- встановити коло суб'єктів, що залучені у процес антисипативного управління на машинобудівних підприємствах;
- визначити пріоритетність об'єктів дослідження слабких сигналів середовища функціонування в межах управлінських процесів на підприємствах;
- оцінити рівень комплексності антисипативного управління на машинобудівних підприємствах;
- виявити ключові завдання та операції, що пов'язані із виконанням специфічного призначення антисипативного управління та реалізуються на підприємствах машинобудування;
- визначити найзатребуваніші джерела інформаційного забезпечення досягнення антисипативних цілей на підприємствах;
- ідентифікувати найякісніші інструменти для виконання специфічного призначення антисипативного управління;
- визначити пріоритетність функцій антисипативного управління;
- встановити проблеми та результати впровадження і використання антисипативного управління на машинобудівних підприємствах;
- ідентифікувати рівень самостійності антисипативного управління в межах систем менеджменту машинобудівних підприємств;
- з'ясувати рівень обізнаності керівників та фахівців підприємств у сфері антисипативного управління на засадах слабких сигналів;
- виявити рівень усвідомлення керівниками різних рівнів управління необхідності впровадження антисипативного управління на підприємствах;

- визначити ключові вектори оцінювання ефективності впровадження на машинобудівних підприємствах антисипативного управління, що ґрунтується на слабких сигналах;
- сформулювати часткові показники оцінювання ефективності впровадження антисипативного управління на машинобудівних підприємствах за пріоритетними векторами оцінювання;
- сформулювати інтегральний показник оцінювання ефективності впровадження на машинобудівних підприємствах антисипативного управління, що ґрунтується на слабких сигналах.

Вищенаведений перелік завдань узагальнює напрями аналізування антисипативного управління на підприємствах, серед яких можна виокремити:

- елементи антисипативного управління (суб'єкти та об'єкти антисипативного управління, функції антисипативного управління, операції та завдання, що пов'язані із виконанням специфічного призначення антисипативного управління, методи, які передбачають виконання специфічного призначення антисипативного управління, управлінські рішення, слабкі сигнали середовища функціонування, інформаційне забезпечення антисипативного управління);
- проблеми здійснення антисипативного управління на підприємствах;
- результати впровадження та використання антисипативного управління на підприємствах;
- оцінювання ефективності впровадження антисипативного управління на підприємствах;
- ідентифікацію рівня обізнаності керівників щодо сутності та значення антисипативного управління підприємствами на засадах слабких сигналів;
- ідентифікацію наявності та стану антисипативного управління або його елементів на підприємствах.

Зважаючи на те, що на вітчизняних машинобудівних підприємствах практично відсутня будь-яка інформація про антисипативне управління, виникає необхідність у цільовому зборі первинної інформації за проблемою у межах спеціалізованого дослідження цього виду управління, що передбачає [5, с. 49]:

- вибір методів збирання інформації (спостереження, опитування, експеримент, імітаційне моделювання, панель);
- формування вибірки з генеральної сукупності підприємств, на яких здійснюватиметься дослідження антисипативного управління;
- вибір способу зв'язку із контактною аудиторією досліджуваних підприємств (телефон, Інтернет, пошта, особистий контакт);
- формування та підготовка знаряддя дослідження (анкета, електронні й механічні пристрої, аудіо- та відеотехніка).

Поступова еволюція маркетингу як науки, безперечно, зумовила розвиток маркетингових досліджень та їхніх методів зокрема. Результати вивчення літературних джерел [5–8] свідчать про те, що сьогодні науковці виокремлюють такі традиційні методи збору первинної інформації, як спостереження, опитування, експеримент, імітаційне моделювання, панельний метод. На основі результатів аналізування літератури [5–8] можна стверджувати, що оптимальним методом збору інформації про антисипативне управління на машинобудівних підприємствах є опитування. Це зумовлено тим, що більшість керівників не усвідомлює наявності антисипативного управління у системах менеджменту їхніх підприємств або необхідності його впровадження. Отже, виникає потреба в організуванні такого опитування, щоби на основі заздалегідь продуманих та підготовлених запитань одержати найбільш влучні, репрезентативні та адекватні відповіді за проблемами антисипативного управління на підприємствах.

Після вибору методу дослідження антисипативного управління на підприємствах виникає необхідність у формуванні репрезентативної вибірки на основі визначення обсягу та характеристик респондентів. Вивчення практики функціонування вітчизняних машинобудівних суб'єктів господарювання дає змогу стверджувати, що сьогодні антисипативне управління перебуває на етапі становлення у вітчизняному підприємницькому просторі, більшість керівників не розуміють значення цього виду управління для забезпечення цілеспрямованого безперервного розвитку їхніх підприємств, хибно трактують сутність антисипативного управління або не усвідомлюють наявності антисипативного управління чи його елементів у системах менеджменту. Звернувшись до зарубіжного

досвіду використання антисипативного управління, можна простежити, що найактивнішими суб'єктами успішного впровадження та застосування антисипативного управління є керівники провідних підприємств ("General Motors", "Toyota", "Nokia", "Mary Kay" тощо), що займають високі позиції на міжнародних ринках, характеризуються невинним нарощенням власного капіталу та стрімким підвищенням ефективності функціонування. Це логічно, адже в сучасних складних висококонкурентних умовах діяльності забезпечення цілеспрямованого розвитку та формування належного рівня конкурентоспроможності підприємств уможливується за допомогою використання прогресивних механізмів управління, зокрема, антисипативного управління, що здатне забезпечувати максимально можливий рівень підготовки підприємства до майбутніх змін середовища функціонування.

Щодо вітчизняного досвіду використання антисипативного управління, то на основі вивчення практики функціонування машинобудівних підприємницьких структур можна зробити висновок про те, що найбільш яскраво та комплексно антисипативне управління проявляється на найуспішніших підприємствах, які мають значні фінансові, кадрові, матеріально-технічні можливості для розширення та удосконалення цього виду управління. Зауважимо, що надзвичайно складно забезпечити комплексне дослідження антисипативного управління, що найбільшою мірою зумовлено відсутністю точних даних про наявність цього виду управління на усіх машинобудівних підприємствах. Тому доцільно застосовувати вибіркове дослідження, що передбачає аналізування окремих об'єктів, відібраних на основі певних принципів. Як зазначено вище, ключовим критерієм відбору підприємств у вибірку визначено рівень їхньої успішності.

Для здійснення відбору одиниць вибіркового дослідження застосовують імовірнісну та неімовірнісну процедури. Очевидно, що випадковий відбір дає змогу отримати кращі й достовірніші результати [5, с. 60–61]. Однак для аналізування антисипативного управління доцільно застосовувати неімовірнісну процедуру, оскільки виникає необхідність у дослідженні спеціально відібраних найуспішніших машинобудівних підприємств України. Надалі для визначення оптимального обсягу вибірки вибирають статистичні або нестатистичні методи. Закономірно, що статистичні методи, на відміну від нестатистичних, забезпечують вищу точність результатів [5, с. 60–64].

На сучасному етапі технологічний прогрес кардинально змінює умови збору та акумулювання необхідних даних, відкриває нові можливості для одержання та обміну інформацією за допомогою мережі Інтернет. Згідно із даними міжнародних гравців маркетингового ринку, останнім часом використання методів online-досліджень стрімко зростає і характеризується найвищим потенціалом для подальшого розвитку порівняно із іншими способами зв'язку із аудиторією (телефоном, традиційною поштою, особистим контактом) (матеріали Forrester Research). На думку фахівців Європейського товариства з визначення ринку і суспільної думки (ESOMAR), online-опитування – це дослідження, в якому респондент одноразово або у межах access-панелі відповідає на запитання анкети, що розташована на сервері дослідника, завантажує її або одержує електронною поштою, після чого повертає, а також бере участь в online-обговореннях [6].

Отже, на сучасному етапі online-опитування є прогресивним та перспективним методом маркетингових досліджень, що дає змогу оптимізувати процес збору даних, значно розширює можливості для створення анкет та швидкого охоплення великих цільових груп із різноманітним географічним розташуванням. Водночас варто зауважити, що online-опитування практично унеможливує здійснення широкомасштабних досліджень, що є репрезентативними для території всієї країни. Крім того, основною вимогою застосування online-опитування є вільний доступ респондентів до мережі Інтернет [5–8].

Після вибору методу дослідження та способу зв'язку із контактною аудиторією доцільно також вибрати базовий інструмент дослідження антисипативного управління на підприємствах. Оскільки антисипативне управління, що ґрунтується на слабких сигналах, все ще перебуває на етапі становлення у вітчизняному підприємницькому середовищі, то виникає необхідність у формуванні анкети, яка за допомогою безпосередніх і опосередкованих запитань дасть змогу виявити наявність та стан антисипативного управління на машинобудівних підприємствах. Йдеться про формування таких запитань у межах анкети, які допоможуть респондентам усвідомити наявність антисипативного управління на їхніх підприємствах або зрозуміти актуальність впровадження й реалізації цього

виду управління. Тому анкета є найоптимальнішим інструментом дослідження антисипативного управління з позиції забезпечення адекватності та об'єктивності результатів. Оскільки вище мережу Інтернет вибрано базовим способом зв'язку із цільовою аудиторією, то зрозуміло, що анкета буде віртуальною.

Online-опитування за допомогою анкетування зумовлює низку переваг, до яких можна зарахувати такі [5–8]:

- доступ до найактивнішої аудиторії респондентів, що надають перевагу віртуальному спілкуванню порівняно із іншими методами дослідження (пошта, телефон, особистий контакт);
- можливість одночасного опитування великої кількості респондентів;
- самостійний вибір часу й місця заповнення анкет респондентом;
- автоматичне відстеження некоректно заповнених питань;
- візуалізація, гнучкість, інтерактивність анкет (різні типи запитань, фільтрування, перегляд зображень тощо);
- автоматизація процесу дослідження, зокрема, формування вибірки, розсилання запрошень, збір даних, контроль над несумлінно заповненими анкетами тощо;
- відсутність необхідності у введенні й попередньому обробленні даних;
- відстеження процесу дослідження в режимі реального часу;
- висока швидкість проведення опитування тощо.

Варто зазначити, що для забезпечення повноти та якості дослідження необхідно зацікавити, мотивувати респондентів до зворотного зв'язку, адже, як правило, респонденти не завжди реагують на такі запрошення та прохання. У сфері антисипативного управління основним фактором залучення респондентів до зворотного зв'язку є новизна, актуальність та результативність антисипативного управління в сучасних умовах, що повинно значною мірою зацікавити респондентів.

Варто також зауважити, що у процесі спеціалізованого дослідження “Практика проведення online-досліджень” встановлено, що найоптимальнішими характеристиками online-опитування є вузька спеціалізація тематики дослідження; не надто велика кількість запитань анкети (близько 20 запитань, що стосуються однієї теми); наявність мотивувального аспекту, що спонукає респондентів до заповнення анкети; якісний та привабливий дизайн анкети тощо [6].

Пропонується розробити анкету, яка буде спрямована на дослідження наявності антисипативного управління, що ґрунтується на слабких сигналах, на машинобудівних підприємствах або його елементів, а також аналізування усіх елементів, характеристик, проблем і результатів реалізації цього виду управління на підприємствах з метою його виокремлення, ефективного впровадження, використання, подальшого розвитку та удосконалення. Відповідно до цього анкету націлено на дослідження антисипативного управління на машинобудівних підприємствах за такими напрямками:

- ключові передумови впровадження і використання антисипативного управління на підприємствах;
- особливості взаємодії управлінських процесів підприємств зі слабкими сигналами середовища функціонування;
- характер виникнення та розвитку слабких сигналів потенційних явищ у середовищі функціонування;
- функціональні сфери машинобудівного підприємства, де можуть виникати слабкі сигнали про майбутні зміни умов їх діяльності;
- ключові об'єкти дослідження слабких сигналів потенційних явищ у межах управлінських процесів на підприємствах машинобудування;
- ключові суб'єкти, що залучені у процес антисипативного управління на машинобудівних підприємствах;
- рівень комплексності або частковості антисипативного управління на підприємствах;
- перелік завдань та операцій, що безпосередньо пов'язані із виконанням специфічного призначення антисипативного управління на підприємствах;
- типи інформаційних джерел для досягнення антисипативних цілей на підприємствах машинобудування;

- структура методів, що спрямовані на виконання специфічного призначення антисипативного управління;
- рівень розвитку функцій антисипативного управління на підприємствах;
- управлінські рішення у межах антисипативного управління;
- найвагоміші проблеми, що виникають у процесі реалізації антисипативного управління на машинобудівних підприємствах;
- основні результати, одержані внаслідок упровадження антисипативного управління на підприємствах машинобудування;
- рівень обізнаності керівників та фахівців машинобудівних підприємств у сфері антисипативного управління на засадах слабких сигналів;
- рівень самостійності антисипативного управління як цілісного виду управління у межах системи менеджменту підприємств тощо.

Зауважимо, що одним із вагомих аспектів аналізування антисипативного управління на підприємствах є результати від здійснення цього виду управління. Впровадження та використання на машинобудівних підприємствах антисипативного управління, що ґрунтується на слабких сигналах, повинно забезпечувати досягнення економічної ефективності їхньої діяльності. Оскільки антисипативне управління спрямоване на завчасне визначення потенційних явищ середовища функціонування та вживання превентивних заходів реагування, то логічним є твердження про можливість досягнення економії витрат діяльності підприємств, одержання прибутку, покращення певних показників діяльності тощо. Антисипативне управління є комплексним процесом, що передбачає дослідження усіх сфер середовища функціонування підприємства та усіх його видів діяльності. Тому оцінювати ефективність впровадження антисипативного управління на підприємствах доцільно за різноаспектними критеріями та індикаторами, що стосуються відповідно усіх напрямів функціонування підприємств. У цьому контексті рекомендовано застосовувати Збалансовану систему показників Нортон – Каплана, що спрямована на комплексне оцінювання виробничо-господарської діяльності підприємства за чотирма ключовими проекціями: “Клієнти”, “Внутрішні бізнес-процеси”, “Навчання та розвиток”, “Фінанси” [9, 10]. З огляду на вищезазначене рекомендовано розраховувати показники ефективності впровадження антисипативного управління на машинобудівному підприємстві за проекціями “Клієнти”, “Бізнес-процеси”, “Навчання та розвиток”, “Фінанси” та інтегральний показник ефективності впровадження антисипативного управління на підприємстві.

Завершальне оброблення та впорядкування зібраної інформації передбачає реалізацію таких етапів, як [5, с. 18]: підготовка даних до аналізування (редагування, кодування, класифікація); аналізування даних; оцінювання зібраної інформації.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Запропоновані методичні положення з аналізування антисипативного управління на підприємствах мають цінний рекомендаційно-прикладний характер і призначені насамперед для апарату управління підприємства, який, виконавши відповідне дослідження, зможе приймати обґрунтовані рішення щодо впровадження, розроблення цілісних механізмів антисипативного управління та їхнього використання, а також розвитку і удосконалення цього виду управління та його елементів зокрема. Результати застосування методичних положень сприятимуть усвідомленню керівниками необхідності впровадження антисипативного управління на підприємствах у сучасних складних умовах діяльності, реалізації цього виду управління як повноцінного завершеного процесу в системі менеджменту, уникненню або оптимальному вирішенню проблем використання антисипативного управління, формуванню якісного комплексу інструментів виконання специфічного призначення антисипативного управління, розробленню ефективної технології її реалізації тощо. Перспективами подальших досліджень є проведення спеціалізованого дослідження антисипативного управління на певних вітчизняних машинобудівних підприємствах з метою одержання конкретних результатів прикладного характеру.

1. Методы антикризисного управления по слабым сигналам: [монография] / [Ю.Г. Лысенко, Р.А. Руденский, Л.И. Егорова и др.]. – Донецк: Юго-Восток, 2009. – 195 с. – (Сер.: Жизнеспособные

системы в экономике). 2. Руденский Р.А. Антисипативное управление сложными экономическими системами: модели, методы, инструменты: [монография] / Р.А. Руденский; [научн. ред. проф. Ю. Г. Лысенко]. – Донецк Юго-Восток, 2009. – 257 с. – (Сер. : Жизнеспособные системы в экономике = Життєздатні системи в економіці). 3. Волошина Т.О. Моделирование процессов управления предприятием на основе слабких сигналов : автореф. дис. канд. экон. наук : спец. 08.00.11 «Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці» / Тетяна Олегівна Волошина ; Донец. нац. ун-т. – Донецьк, 2011. – 20 с. 4. Храпкина В.В. Антикризисное финансовое управление предприятием по слабым сигналам / В.В. Храпкина // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. Серія: Економіка та управління підприємствами. – № 3(19). – 2012. – С. 127–131. 5. Маркетингові дослідження: [навчальний посібник] / Є.В. Крикавський, Н.С. Косар, О.Б. Мних, О.А. Сорока. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка» [Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ +» Інституту післядипломної освіти], «Інтелект-Захід», 2004. – 288 с. 6. Маркетингові дослідження через Інтернет – інновація для України? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://innovations.com.ua/ua/articles/13619/temp>. 7. Мельник О.Г. Методичні положення з аналізування систем діагностики діяльності машинобудівних підприємств / О.Г. Мельник // Економічний простір. – 2010. – № 34. – С. 196–209. 8. Суворова С.Г. Сучасний інструментарій маркетингових досліджень: стан та перспективи розвитку / С.Г. Суворова // Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. – 2011. – № 1(9). – С. 139–148. 9. Каплан Р.С. Организация, ориентированная на стратегию : Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей : [пер. с англ.] / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 416 с. 10. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию : [пер. с англ.] / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 304 с.