

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та управління підприємництвом
Кафедра менеджменту організацій та ЗЕД

Допустити до захисту

Завідувач кафедри _____
підпис

д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

“ ____ ” _____ 20__ року

ДИПЛОМНА РОБОТА

ступінь «Магістр»

**з теми: «Реалізація конкурентної стратегії ПАТ «Одескабель» на
засадах системи збалансованих показників»**

Виконала: студентка 6 курсу, групи 2
спеціальності 8.03060101 «Менеджмент
організацій і адміністрування»

Стефанець К.П. _____

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Карпенко Ю. В.

Одеса - 2017

ЗМІСТ

Вступ.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Основні підходи до визначення сутності поняття конкурентної стратегії ..	6
1.2. Етапи формування конкурентної стратегії	14
1.3. Система збалансованих показників як інструмент реалізації конкурентної стратегії	21
РОЗДІЛ II. ОЦІНКА ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ».....	31
2.1. Аналіз галузі кабельно-провідникової продукції України	31
2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ПАТ «Одескабель»	45
2.3. Аналіз конкурентоспроможності та виявлення конкурентних переваг підприємства.....	56
РОЗДІЛ III. РЕАЛІЗАЦІЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ» З ВИКОРИСТАННЯМ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ (BSC)	71
3.1. Формування системи цілей та цільових показників ПАТ «Одескабель»	71
3.2. Оцінка якості нового виду продукції – ліфтового кабелю – за допомогою «будинку якості»	79
3.2. Розробка на ПАТ «Одескабель» нового виду продукції – ліфтового кабелю	90
ВИСНОВКИ.....	107
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	111
ДОДАТКИ.....	117

Вступ

Актуальність теми. На сьогоднішній день у нашій країні склалася досить складна економічна ситуація. Більшість вітчизняних підприємств зазнають великих збитків, але все ж намагаються утриматися на ринку. В таких умовах конкуренція зростає та стає більш жорсткою, тому усі суб'єкти господарювання повинні правильно організувати свою діяльність.

Трансформація економіки обумовлює необхідність створення та реалізації нової конкурентної стратегії, спрямованої на досягнення цілей підприємства відповідно до вимог нової економічної дійсності. Правильно розроблена стратегія у ринковій системі господарювання є одним з кроків до виживання та стабільного положення підприємства.

Однак, запорукою до успіху є швидка і якісна реалізація обраної стратегії, тому що лише розробка стратегії не гарантує подальшої ефективності діяльності підприємства. Одним з дієвих засобів успішної реалізації стратегії є застосування систем управління ефективністю, а саме системи збалансованих показників (BSC).

Теоретико-методологічною основою дослідження є праці відомих вчених. Концепція BSC була розроблена Д. Нортоном та Р. Капланом. BSC як інструмент реалізації конкурентної стратегії підприємства вивчали І. Бімен, М. Г. Браун, А. Гершун, К. Джонсон, Т. Калінеску, М. Кенерлі, Пол Р. Нівен, І. Пономарьова, К. Редченко, Дж. Стрікланд, А. Терешенков, А. Томпсон та інші.

Метою дипломної роботи є теоретичне дослідження основ формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства та практичне застосування отриманих теоретичних знань у реалізації конкурентної стратегії підприємства.

Для реалізації поставленої мети потрібно вирішити наступні завдання:

- розкрити сутність поняття «конкурентна стратегія»;
- розглянути основні принципи формування конкурентних стратегій;
- визначити етапи формування конкурентної стратегії;
- виявити основні перешкоди на шляху реалізації конкурентної стратегії;

- обґрунтувати ефективність BSC в питанні реалізації конкурентної стратегії, порівняно з іншими популярними системами;
- проаналізувати галузь, у якій діє базове підприємство;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності ПАТ «Одескабель»;
- проаналізувати конкурентоспроможність ПАТ «Одескабель»;
- розробити систему збалансованих показників для ПАТ «Одескабель»;
- реалізувати конкурентну стратегію ПАТ «Одескабель» відповідно до цілей, визначених у системі збалансованих показників.

Об’єктом дослідження є: процес реалізації конкурентної стратегії ПАТ «Одескабель».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, організаційних, методичних і практичних аспектів формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в розроблених науково-методичних рекомендаціях щодо вдосконалення процесу формування та реалізації конкурентної стратегії. Основні результати, які були отримані в процесі вирішення поставлених завдань та становлять наукову новизну дослідження, полягають у наступному:

- *набуло подальшого розвитку:* методичний підхід щодо реалізації конкурентної стратегії, в якому порівняно із сучасними запропоновано використання методології Розгортання Функції Якості (QFD).

Практичне значення отриманих результатів: результати, що були отримані в ході виконання дипломної роботи, можуть бути використані ПАТ «Одескабель» для реалізації власної конкурентної стратегії.

Вихідними даними для дослідження і розробки поставлених задач були наукові статті, монографії, періодичні видання, статистична звітність підприємства, внутрішня документація та регламенти підприємства, що відповідно були оброблені й узагальнені для одержання необхідних висновків і рекомендацій.

Апробація результатів роботи. За результатами досліджень у збірнику матеріалів студентської конференції «Актуальні проблеми менеджменту» опубліковано тези на тему «Основні підходи до визначення сутності конкурентної стратегії підприємства».

Обсяг та структура роботи: дипломна робота містить 118 сторінок, складається з вступу, трьох розділів, висновку, списку використаної літератури та додатків.

ВИСНОВКИ

На сьогоднішній день, в умовах жорсткої конкуренції на ринку, дуже важливу роль в діяльності кожного підприємства відіграє його конкурентна стратегія. Поняття конкурентної стратегії багато часу досліджувалося як зарубіжними, так і вітчизняними вченими. Розглянувши еволюцію підходів до визначення даного поняття нами було проведено систематизацію, на підставі якої ми погодилися з І. Ансоффом у визначенні терміну «конкурентна стратегія» - це комплекс управлінських рішень та дій, які та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні). Ми виділили саме це визначення, тому що воно відображує зміст конкурентної стратегії як комплекс певних дій, необхідних для виконання з метою досягнення успіху, тобто з даного визначення випливає необхідність реалізації стратегії підприємства.

Розробка конкурентної стратегії значно спрощується за допомогою представлених принципів формування, проте це є лиш кроком до прибутковості та конкурентоспроможності підприємства. Формування конкурентної стратегії має бути обґрунтованим та відбуватися за декількома етапами: визначення місії підприємства; визначення цілей його діяльності; аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей; вибір стратегічної альтернативи та аналіз обраної стратегії, реалізація конкурентної стратегії, аналіз результатів і коригування недоліків існуючої стратегії. Але навіть успішне формування стратегії не гарантує успішної діяльності підприємства. Багато підприємств зі сформованою конкурентною стратегією не реалізують її у повній мірі. Для вирішення цієї проблеми сучасні топ-менеджери використовують системи управління ефективністю діяльності підприємства, які допомагають правильно та чітко реалізувати стратегію підприємства.

На основі вищезазначеного, було розглянуто систему збалансованих показників як інструмент реалізації конкурентної стратегії підприємства. Вона служить засобом стратегічного управління на довгостроковій основі тому що дозволяє чітко сформулювати стратегію, перевести її у площину конкретних

стратегічних завдань, встановити відповідність між стратегічними цілями та показниками їх досягнення, поінформувати про це кожний підрозділ підприємства, розширити стратегічний зворотний зв'язок та інформованість. Використання системи збалансованих показників дозволяє здійснювати стратегічне управління підприємством з урахуванням всіх аспектів його діяльності, тобто використання BSC забезпечує повну реалізацію конкурентної стратегії підприємства. BSC дозволяє розглядати не лише фінансові показники діяльності підприємства, а й пов'язувати їх з не фінансовими, такими як задоволеність споживачів тощо. Також за допомогою системи збалансованих показників можна конкретизувати стратегію та уникнути суперечливості цілей, що дозволить повністю реалізувати конкурентну стратегію підприємства. Використання BSC дозволить підприємству зайняти стійку конкурентну позицію і досягти всіх намічених цілей, адже вона дає можливість узгодження стратегічних цілей з оперативними діями; використовує як фінансові, так і нефінансові показники діяльності підприємства; швидко реагує на невідповідні зміни у бізнес-процесах, що можуть перешкоджати досягненню запланованих результатів.

Аналіз галузі кабельно-провідникової продукції України показав, що основну загрозу для підприємств всередині галузі становить жорстка конкуренція, проте загроза появи нових гравців середня, майже всі товарні ніші зайняті. Це вимушує підприємства обирати певну конкурентну стратегію та реалізовувати її з метою подолання конкурентів та зайняття лідируючої позиції на ринку.

ПАТ «Одескабель» протягом багатьох років робить упор на якість виробленої продукції і конкурентні ціни, модернізацію і розширення виробництва, висококваліфікований персонал та організацію управління за світовими стандартами. Такий вектор розвитку компанії дозволяє «Одескабель» знаходитися серед лідерів у галузі кабельно-провідникової продукції.

За 2013-2015 роки дохід від реалізації та чистий прибуток підприємства збільшилися на 63,39% та 190,26% відповідно. Такі суттєві зміни пов'язані не стільки з підвищенням обсягів виробництва та реалізації, скільки з інфляційними процесами у країні. За ті ж роки обсяги власного капіталу у структурі пасивів

зменшилися на 4,41%, що свідчить про те, що підприємство стало більш залежним від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт платоспроможності підприємства поступово знижується і у 2015 році складає 0,39, що означає, що підприємство не може розрахуватися з боргами за рахунок лише власних коштів. Показники рентабельності збільшуються, аналіз фондів підприємства показав, що основні фонди підприємства знаходяться у незадовільному стані. Знос на 2015 рік склав 85,95%.

Аналіз конкурентоспроможності ПАТ «Одескабель» показав, що підприємство займає лідируючу позицію на ринку, порівняно з конкурентами. Проте, все ж існує суттєва загроза втрати споживачів через недосить розвинуту систему маркетингу та високі ціни. Також становлять загрозу відносини з постачальниками, дуже високу долю в об'ємі постачання займає лише один постачальник (41,7%). Ціни на сировину формуються на світовому ринку, тому у останні роки є дуже нестабільними. Слабкою стороною підприємства є відсутність системи оцінки ефективності.

Враховуючи все вищезазначене, розроблено систему збалансованих показників для ПАТ «Одескабель», відповідно до якої прийняте рішення про введення до виробництва нового виду продукції – ліфтового кабелю. Аналіз ринку ліфтового кабелю показав, що даний вид продукції користується попитом, проте виробляється в основному зарубіжними підприємствами. Було розроблено будинок якості нового виду продукції, згідно з яким визначені основні характеристики ліфтового кабелю виробництва ПАТ «Одескабель». Також, розроблено інвестиційний проект, відповідно до якого ПАТ «Одескабель» розпочне випуск ліфтового кабелю марки КПЛУ з кількістю жил 12 або 20 за ціною 40,77 або 62,31 грн/м відповідно, тоді коли основні виробники ліфтового кабелю реалізують його в середньому на 1 грн дорожче.

Планується впровадження системи знижок для постійних споживачів ПАТ «Одескабель». Так, клієнти, що сплатять товар за 20 днів, отримають знижку у розмірі 2%, а клієнти, що зроблять замовлення на суму 1000 тис. грн. і більше отримають знижку 4%. Також, планується підвищення кваліфікації п'яťох

менеджерів з продажів, що сприятиме зростанню обсягів продажів та залученню нових клієнтів.

В результаті реалізації запропонованих заходів ПАТ «Одескабель» отримає додатковий прибуток у розмірі 13162,89 тис. грн., що складає 53,19% від чистого прибутку підприємства за 2015 рік. При вкладенні цих коштів до суми власного капіталу, частка вланого капіталу у структурі пасивів збільшиться на 4,65% і складе 41,99%. Питома вага продажу нового товару складатиме 15,5% від загального обсягу продажів, число нових клієнтів становитиме 3% від загальної кількості споживачів. Питома вага витрат на перепідготовку кадрів становитиме 0,16% від загального обсягу адміністративних витрат підприємства. Таким чином, виконуються всі поставлені у системі збалансованих показників цілі підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – М.: ОАО "Типография "НОВОСТИ", 2000. – 256 с.
2. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев.– М. : ЦЭИМ, 2001. – 207 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. с англ.; под ред. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: пер. с англ. / И. Ансофф, Э. Дж. Макдонел; под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: ПитерКом, 1999. – 416 с.
5. Аронова Л. Balanced Scorecard – мировые стандарты и российский опыт // www.scorecard.ru
6. ВАТ «Одескабель», Генеральный директор Іоргачев Дмитро Васильович // Промисловість та підприємництво України – 2012. – № 3 – С. 17
7. Виханский О. С. Стратегическое управление: учеб. / О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2000. – 296 с.
8. Віханський О., Наумов А. Менеджмент// О. Віханський, А. Наумов Підручник для Вузів. - М.: Вища школа, 2002. – 598 с.
9. Гершун А., Горский М. Технологии сбалансированного управления. М., 2005.
10. Глухих Л. В., «Разработка и реализация конкурентной стратегии промышленного предприятия» Экономические науки, № 5(90), 2012.
11. Голубева М. А., Стратегическое управление конкурентным поведением промышленных предприятий, Кострома, 2011.
12. Григорьева Т. И. Финансовый анализ для менеджеров - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Издательство Юрайт; ИД Юрайт, 2013. - 462 с.
13. Данилин О. Принципы разработки ключевых показателей эффективности (КПЭ) для промышленных предприятий и практика их применения. // Управление компанией №2 (21), 2003 г.

14. Дідовець І.В. Система збалансованих показників як основний інструмент розробки і реалізації стратегії банку // Держава та регіони.– 2010.– №1. – С. 105–110.
15. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль. – СПб.: Питер, 2002. – 560 с.
16. Должанський І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібн. / І. Должанський, Т. Загорна. – К.: ЦНЛ, 2006. – 384 с.
17. Іоргачев Д. В.: Прогрес неможливо зупинити! // ЕЛЕКТРОПАНОРАМА – 2010 – №10 С. 22-24.
18. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: пер. с англ. М., 2003.
19. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Б. Карлоф – Пер. с англ. – М. : Экономика, 2007. – 248 с.
20. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / Г.І. Кіндрацька. – 2-ге вид., переробл. і доп. – К.: Знання, 2010. – 406 с
21. Кныш М.И. Конкурентные стратегии. Учеб. пособие / М.И. Кныш. – СПб.: Питер, 2000. – 204 с.
22. Контроллинг в бизнесе: методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примак, С. Г. Фалько. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 256 с.
23. Королькова І., Королькова О. Щодо управління вартістю підприємства на основі збалансованої системи показників // Економіка підприємства.– 2010.– №9. – С. 49–51.
24. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер; пер. с англ. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2007. – 656 с.
25. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: Монографія / Н.В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2002. – 245 с.
26. Кузнецов А. И. Технология бизнес-планирования: учеб. пособ. / под ред. А. А. Колобова, А. И. Кузнецова, И. Н. Омельченко. – М.: Изд. МДТУ им. Н. Э. Баумана, 2008. – 192 с.

27. Ламбен Ж. Стратегический маркетинг: Пер. с франц. / Ж. Ламбен. – СПб. : Наука, 1996. – 589 с.
28. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 704 с.
29. Минцберг Г., Куинн Дж. Стратегический процесс/пер. с англ. Под ред. Ю. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
30. Мицкевич А. Структура сбалансированной системы показателей фирмы // Экономические стратегии. 2004. № 5. С. 132-137.
31. Мостенська Т. Л. Основи маркетингу : навч. посібник. / Т.Л. Мостенська. – К.: Кондор, 2005. – 240 с.
32. Нефедова О. Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства / О.Г. Нефедова // Вісник економічної науки України – 2008. – № 2(14). – С. 117–120.
33. ОАО «Одескабель» - 60 лет // Будівельні прайси, №15'2009
34. Орлова В.Н. Сбалансированная система показателей как инструмент стратегического управления торговыми предприятиями // Європейський вектор економічного розвитку.– 2011.– №1. – С. 141–151.
35. Панков В. Инновационная деятельность и стратегия повышения конкурентоспособности продукции: международный и региональный аспекты / В. Панков, Ю. Макогон // Економіст. – 2005. – № 6. – С. 40–45.
36. Пасс К., Лоуз Б., Девис Л. Словарь по экономике. Перевод с английского под ред. П. А. Ватника – Экономическая школа, СПбГУ экономики и финансов, Высшая школа экономики, СПб, 1998.
37. Петренко С.А. Інтеграційні системи управління як джерело підвищення конкурентоспроможності підприємства // Академічний огляд.– 2010.– №1. – С. 92–100.
38. Положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці на ПАТ «Одескабель»

39. Попов С. А. Стратегическое управление: 17 – модульная программа для менеджеров “Управление развитием организации”. Модуль 4 / С.А. Попов. – М.: ИНФРА-М, 1999. –344 с.

40. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

41. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами / Под ред. А.М. Гершуна, Ю.С. Нефедьевой. – 2-е изд., расшир. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 128 с.

42. Редченко К. Показательное несогласие: Balanced Scorecard и Tableau de Bord. www.cfin.ru

43. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : підручник. / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: “Економічна думка”. – 2006. – 390 с.

44. Співаковська Т. Конкурентні стратегії компанії: класифікація стратегічних альтернатив та інструментів формування / Т. Співаковська // Маркетинг в Україні. – 2001. – № 1 (65). – С. 36–41.

45. Стратегічний маркетинг: конспект лекцій / укладачі: В. В. Божкова, Ю. М. Мельник, Л. Ю. Сагер. – Суми: Сумський державний університет, 2012. – Ч. 2. – 94 с.

46. Тарасенко І.О. Формування збалансованої системи показників в контексті сталого розвитку підприємства // Проблеми економіки та управління.– 2010.– №684. – С. 254–260.

47. Тарасюк Г.М. Методологічні підходи до формування збалансованої системи планових показників в концепції планування потенціалу підприємств харчової промисловості // Вісник ЖДТУ.– Серія: Економічні науки.– 2010.– №1. – С. 225–234.

48. Томпсон-мл., Артур, А., Стрикленд III, А., Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. — М.: Издательский дом "Вильямс", 2006. — 928 с.

49. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. Эксклюзивные технологии формирования стратегии повышения

конкурентоспособности организации: теория, методика, практика: учеб. пособие / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Эксмо, 2004. – 539 с.

50. Филатов А.Н. Разработка механизма формирования конкурентной стратегии предприятия в отраслях олигополии : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Магнитогорск: РГБ, 2007. – 205 с.

51. Фінансовий менеджмент. Задачі і рішення. Просветов Г.И. М.: Вид-во РДЛ, 2005. — 376 с.

52. Фридаг Х. Р., Шмидт В. Сбалансированная система показателей: пер. с нем. М., 2007.

53. Фризенвинкель Х. Управление инновациями / Х. Фризенвинкель, В. Н. Гунин. – М.: ИНФА-М, 2000. – 74 с.

54. Хміль Т.М. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие / Т.М. Хміль, С.К. Василик, Л.О. Шишмарева. – Х.: ИД “ИНЖЭК”, 2004. – 136 с.

55. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика: Учеб.-практ. пособие. / А.Ю. Юданов. 3-е изд., испр. и доп. – М.: Изд-во ГНОМ и Д, 2001. – 304 с.

56. Andrews K.R. The Concept of Corporate Strategy / K.R. Andrews. – Homewood : Dow Jones - Irwin, 1971. – 245 p.

57. Ansoff I. Corporate Strategy / I. Ansoff. – New York : McGrawHill, 1965.

58. Armstrong, J. S., & Clark, T. (1997). Review of Barry J. Nalebuff and Adam N. Brandenburger, Co-opetition 1. Revolutionary Mindset that Redefines Competition and Co-operation 2. Retrieved from http://repository.upenn.edu/marketing_papers/119

59. Brandenburger A.M., Nalebuff B.M. Co-opetition. – N.Y.: Doubleday, 1996.

60. Chandler A.D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Interprise. – Cambridge, Mass.: M.I.T. Press, 1962.

61. Hamel G., Prahalad C.K. Competing for the Future. – Harvard Business School Press. Boston (Mass.): – 1994.

62. Henderson, B. (1989, November-December). The origin of strategy. Harvard Business Review, pp. 139–143.

63. Mintzberg H. Five Ps for Strategy / H. Mintzberg // The Strategy Process / H. Mintzberg and J.B. Quinn (eds.). – Englewood Cliffs NJ,: Prentice-Hall International Editions, 1992.
64. Moore J.F. The Death of Competition. / J.F. Moore // N.Y.: Harper Business. – 2006. – P.300
65. Ohmae K. Le Génie du stratège / K. Ohmae. Dunod, 1991.
66. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. – N.Y.: Free Press. – 1980.
67. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. – N.Y.: Free Press. – 1985.
68. Robert S. Kaplan and David P. Norton. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Harvard Business School Press, 2004. – 324 p.
69. Treacy M., Wiersema F. The Discipline of Market Leaders. Reading (Mass.), 1995.
70. Wissema H. Unit Management. Entrepreneurship and coordination in the decentralised firm. Pitman Publishing. London 1992.