

ПОКАЗНИКИ ОЦІНЮВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

© Мельник О.Г., Івасюк В.В., 2006

Запропоновано комплексну збалансовану систему показників оцінювання маркетингової діяльності підприємства. Наведено та охарактеризовано показники ринкової характеристики, оцінювання розповсюдження товарів, оцінювання товарів та цінової політики підприємства, оцінювання маркетингових комунікацій.

There are in clause the complex balanced system of parameters of estimation by the marketing activity of the enterprise it is offered. The parameters of the market characteristic, estimation of distribution of the goods, estimation of the goods and price politics of the enterprise, estimation of the marketing communications are characterized.

Постановка проблеми. На сучасному етапі перед вітчизняними суб'єктами підприємницької діяльності, які функціонують у динамічному ринковому середовищі, що характеризується загостренням конкурентної боротьби, активізацією зовнішньоекономічної діяльності, скороченням життєвих циклів продукції, зростанням вимог споживачів до асортименту товарів та послуг, постають проблеми забезпечення оперативного реагування на вимоги ринку. Загальна ефективність функціонування підприємства як системи визначається синергічною результативністю від декомпозиційного функціонування його підсистем (виробничої, технічної, фінансової, маркетингової, логістичної тощо). У ринкових умовах маркетингова діяльність, яка спрямована на якісне задоволення потреб споживачів з вигодою для підприємства, стала невід'ємною складовою виробничо-господарської діяльності будь-якого підприємства незалежно від спеціалізації та видів діяльності. Відповідно виникає необхідність у належному плануванні, організуванні, мотивуванні, контролюванні та регулюванні маркетингової діяльності. Як свідчить практика функціонування вітчизняних підприємств, зазвичай результативність маркетингової діяльності оцінюється обсягами та динамікою збуту продукції, але не здійснюється аналіз залежності між елементами комплексу маркетингу та кінцевою збутовою активністю, що не сприяє максимальному використанню ринкових можливостей та економії фінансових ресурсів підприємства, які могли б спрямовуватись лише на застосування найбільш ефективних маркетингових інструментів. Фактично мова йде про декомпозиційний аналіз елементів маркетинг-міксу підприємства, основними елементами якого є товар, ціна, методи збуту і маркетингові комунікації. При цьому виникає необхідність певного формалізованого оцінювання результативності кожного із елементів маркетинг-міксу для формування їх оптимальної комбінації, що сприятиме досягненню організаційних цілей. Тобто постає проблема формування системи показників, які дають змогу визначити результативність здійснення маркетингової діяльності підприємства та вибрати на основі цього найбільш дієвий маркетинг-мікс з метою формування бажаних ринкових характеристик.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Балик У.О. та Колісник М.В. зазначають, що за фінансової оцінки маркетингової діяльності на підприємстві доцільно формувати деревоподібну структуру аналізу продажів фірми, яка показує розподіл відхилень грошових потоків від продажів від бюджетних величин, а саме [1, с. 11–12]: відхилення за рахунок сприятливої чи несприятливої зміни цін проти зазначеної у бюджеті; відхилення в обсягах продажу від бюджетних величин за рахунок зміни у обсягах реалізації; відхилення в обсягах продажу від бюджетних величин за рахунок структурних зсувів в обсягах реалізації продукції; відхилення у обсягах продажу від бюджетних величин за рахунок зміни у натуральних обсягах реалізації; відхилення у обсягах продажу від бюджетних величин за рахунок зміни обсягу ринку, на якому підприємство виступає

оператором; відхилення у обсягах продажу від бюджетних величин за рахунок зміни частки ринку. При цьому автори зазначають, що традиційно для визначення ефективності діяльності маркетингових підрозділів підприємства використовуються ще й такі показники [1, с. 12]:

- які характеризують рівень досягнення бюджетної ділової активності підприємства;
- які характеризують досягнення зазначеної у стратегічних пріоритетах компанії частки ринку;
- показники адаптації компанії до структурних зрушень на ринку.

Необхідно зауважити, що згідно із відомою збалансованою системою показників (balanced scorecard – BSC) Нортон–Каплана, для комплексного оцінювання діяльності підприємства виокремлюються фінансові індикатори, індикатори споживачів, індикатори бізнес-процесів, індикатори кадрового потенціалу. До індикаторів споживачів, які фактично оцінюють маркетингову діяльність підприємства, належать: частка нових послуг і продуктів, рейтинг клієнтів, частка продажу постійним клієнтам, кількість рекламацій, швидкість реакції на запити та рекламу, частка ринку, рівень задоволення споживача, середній час між отриманням замовлення і відвантаженням продукції тощо [13].

В окремих літературних джерелах вказується, що аналіз та оцінювання маркетингової діяльності на рівні підприємств має такі наповнення: обсяг продажу та попиту; ринки збуту продукції; цінова політика; система розповсюдження товарів; конкурентоспроможність продукції; маркетингове середовище підприємства тощо [3, с. 318].

У переважній більшості джерел акцентується увага лише на оцінюванні результативності одного із напрямів чи елементів маркетингової діяльності. Наприклад, досить багато публікацій [5, 7, 10, 11] стосуються оцінювання рекламної діяльності.

Результати вивчення та аналізу літератури за проблемою [1–3; 5–8; 10–13] дають можливість стверджувати, що не існує комплексного підходу до багатостороннього оцінювання маркетингової діяльності підприємства на основі формування системи індикаторів. З огляду на це, виникає необхідність формування методичних положень щодо системного оцінювання маркетингової діяльності підприємства на засадах декомпозиційного аналізу основних елементів та напрямів за допомогою відповідних показників.

Формулювання цілей статті. Сформулювати методичні положення щодо системного оцінювання маркетингової діяльності підприємства на засадах декомпозиційного аналізу індикаторів, що характеризують конкретні елементи та напрями маркетингової діяльності.

Виклад основного матеріалу. Вивчення та аналіз літературних джерел [1–3; 5–8; 10–13] і практики функціонування підприємств дає змогу запропонувати здійснювати оцінювання маркетингової діяльності підприємства за допомогою системи індикаторів, до яких належать:

1. Показники ринкової характеристики. Передусім мова йде про показники місткості ринку, частки підприємства на ринку. Перелік та склад цих показників визначається підприємством індивідуально залежно від встановлених цілей, але обов'язково визначаються їхні взаємовпливи із маркетинговою діяльністю підприємства.

Місткість товарного ринку є одним з основних об'єктів дослідження, оскільки відображає принципово можливий обсяг збуту товару підприємства. Визначається за формулою (у натуральних одиницях чи вартісному вираженні) [2, с. 326]:

$$M = B + Z + I - E, \quad (1)$$

де M – місткість ринку; B – обсяг виробництва товарів; Z – залишки товарних запасів; I – імпорт товарів; E – експорт товарів.

Крім того, місткість ринку може визначатись також методом ланцюгових підстановок [2]:

$$M = \Pi \cdot n \cdot C_c, \quad (2)$$

де Π – кількість потенційних покупців конкретного товару, чол.; n – середня кількість закупівель, які здійснює покупець даного товару за певний період, од. вим.; C_c – середня ціна одиниці товару, гр. од.

Ринкова частка підприємства визначається за формулою [2]:

$$C = \frac{O_n}{O_c}, \quad (3)$$

де O_n – обсяг продажу певного товару на конкретному ринку підприємством; O_c – сумарний обсяг продажу цього товару на конкретному ринку усіма учасниками ринку.

Варто зазначити, що згідно з антимонопольним законодавством в Україні відстежується ринкова частка підприємств, і монопольним вважається становище суб'єкта господарювання, частка якого на ринку перевищує 35 %, якщо він не доведе, що зазнає значної конкуренції. При цьому монопольним також може бути визнане становище суб'єкта господарювання, якщо його частка на ринку товару менша за 35 %, але він не зазнає значної конкуренції. Також монопольним вважається становище кожного з кількох суб'єктів господарювання, якщо стосовно них виконуються такі умови [9]:

– сукупна частка не більше ніж трьох суб'єктів господарювання, яким на одному ринку належать найбільші частки на ринку, перевищує 50 %;

– сукупна частка не більше ніж п'яти суб'єктів господарювання, яким на одному ринку належать найбільші частки на ринку, перевищує 70 %.

2. Показники оцінювання розповсюдження товарів, до яких належать:

– показники динаміки, структури розповсюдження товарів за каналами збуту, регіонами, цільовими ринками;

– кількість каналів просування товару до кінцевого споживача;

– показники обсягів та інтенсивності охоплення гуртової та роздрібною мережі просування продукції.

3. Показники оцінювання товару. При цьому мова насамперед йде про визначення конкурентоспроможності товару, яка характеризує ступінь його привабливості для споживачів у певних часових та просторових умовах і визначається за допомогою інтегрального показника конкурентоспроможності (K) [6, с. 148–150]:

$$K = \frac{I_{cn}}{I_{en}}, \quad (4)$$

де I_{cn} – індекс споживчих параметрів (індекс якості); I_{en} – індекс економічних параметрів (індекс цін споживання).

Своєю чергою, індекс якості визначають за формулою [6, с. 148–150]:

$$I_{cn} = a_1v_1 + a_2v_2 + \dots + a_nv_n, \quad (5)$$

де a_1, a_2, \dots, a_n – коефіцієнти вагомостей параметрів, що характеризуються; v_1, v_2, \dots, v_n – відносні параметри якостей, що знаходяться як співвідношення фактичних величин параметрів досліджуваного товару до фактичних величин параметрів базового товару (ідеального чи конкурентного).

Доцільно зауважити, що під час оцінювання споживчих параметрів враховуються “жорсткі” (технічні, ергономічні, нормативно-регламентні) та “м'які” (естетичні, раціональні, інформаційні) параметри продукції.

Індекс цін споживання розраховується за формулою [6, с. 148–150]:

$$I_{en} = \frac{Ц_o}{Ц_б}, \quad (6)$$

де $Ц_o$ та $Ц_б$ – ціни споживання відповідно оцінюваного товару та базового, гр. од.

Ціна споживання характеризує витрати на придбання товару і його використання протягом усього періоду експлуатації чи споживання та розраховується так [6, с. 148–150]:

$$Ц = A_0 + A_1 + A_2 + A_3 + A_4 + A_5 + \dots + A_n, \quad (7)$$

де A_0 – ціна придбання товару споживачем; A_1 – витрати на транспортування товару; A_2 – витрати на ремонт; A_3 – витрати на експлуатацію (паливо, енергія тощо); A_4 – витрати на встановлення; A_5 – витрати на технічне обслуговування; A_6 – витрати на страхування; A_i – інші можливі витрати.

Доцільно зазначити, що ціна споживання істотно залежить від виду товару та його споживчих властивостей.

Якщо $K < 1$, то оцінюваний товар неконкурентоспроможний порівняно з базою оцінювання; якщо $K > 1$, то оцінюваний товар перевершує за сукупністю параметрів вибраний базовий зразок; якщо ж $K = 1$, то вироби є рівноцінними.

Також існує поняття ринкової вартості товару (P_g), яке ґрунтується на співвідношенні попиту і пропозиції на конкретному ринку [2]:

$$P_g = B_c \cdot \frac{\Pi}{H}, \quad (8)$$

де B_c – середньогалузева вартість товару; Π – суспільно необхідний обсяг товару (попит); H – фактично вироблений обсяг товару (пропозиція).

4. Показники цінової політики підприємства включають показники собівартості, надбавки, ціни, бонуси, а також еластичності попиту і пропозиції за ціною.

Показники еластичності попиту і пропозиції за ціною відображають гнучкість цих категорій стосовно цінової динаміки підприємства. Еластичність попиту (E_n) обчислюється за формулою

$$E_n = \frac{O_\phi - O_\delta}{O_\phi + O_\delta} \bigg/ \frac{Ц_\phi - Ц_\delta}{Ц_\phi + Ц_\delta}, \quad (9)$$

де O_ϕ та O_δ – обсяги попиту на продукцію відповідно за нових цін та базових, гр. од.; $Ц_\phi$, $Ц_\delta$ – ціни на продукцію нові та базові, гр. од.

Якщо $E_n > 1$, то попит еластичний; $E_n < 1$ – попит нееластичний; $E_n = 1$ – попит одиничний.

Крім того, попит може бути абсолютно нееластичним, коли зміна ціни не приводить до зміни обсягу реалізованої продукції. Абсолютно еластичним є попит, коли найменше зниження ціни спонукає покупця збільшувати закупівлю від нуля до межі своїх можливостей. Практика, на думку західних учених, свідчить про те, що коефіцієнт цінової еластичності на хліб становить 0,15 %, на яловичину – 0,64 %, на яйця – 2,65 %, на електроенергію – 0,13 %, на медичне обслуговування – 0,13 %, на одяг і взуття – 0,2 %, на квитки до кінотеатру – 0,87 % [2].

Показник еластичності пропозиції розраховується та трактується аналогічно, лише в чисельнику відображаються темпи приросту пропозиції конкретного виду товару на ринку залежно від установлених ринкових цін. Цей показник демонструє, який обсяг продукції підприємство готове запропонувати споживачам за ринковими цінами:

$$E_{np} = \frac{\Pi_\phi - \Pi_\delta}{\Pi_\phi + \Pi_\delta} \bigg/ \frac{Ц_\phi - Ц_\delta}{Ц_\phi + Ц_\delta}, \quad (10)$$

де Π_ϕ та Π_δ – обсяги пропозиції продукції підприємством відповідно за нових та базових ринкових цін, гр. од.

5. Показники оцінювання маркетингових комунікацій. Важливим елементом оцінювання ефективності маркетингових комунікацій на підприємстві є аналіз обсягу та структури витрат. Як показали дослідження, проведені Т. Примаком, структура розподілу витрат на маркетингові комунікації залежить від типу ринку, на якому працює підприємство (таблиця) [8, с. 60]. Під час аналізу витрат на маркетингові комунікації необхідно дослідити також джерела фінансування маркетингових заходів, оскільки в Україні відповідно до Закону України “Про оподаткування прибутку підприємств” витрати на організацію прийомів, презентацій і свят, придбання і розповсюдження подарунків, включаючи безоплатну передачу продукції з рекламними цілями, відносяться до складу валових витрат в обсязі не більше двох відсотків від оподаткованого прибутку за попередній звітний рік [4, с. 76] (наприклад, у Росії витрати на рекламу можна відносити на собівартість у межах 5 % від обороту [12, с. 126]).

**Структурний розподіл витрат на маркетингові комунікації
залежно від типу ринку¹**

Види витрат	Типи ринків		
	споживчий	виробничий	посередницький
Витрати на рекламу	65–70 %	45–50 %	45–50 %
Витрати на стимулювання збуту	20–25 %	5–10 %	18–23 %
Витрати на персональний продаж та директ-маркетинг	3–7 %	20–25 %	25–30 %
Витрати на паблік релейшнз	10–15 %	25–30 %	3–10 %

Нечипорук М.О., досліджуючи проблеми оцінки ефективності реклами як найбільш поширеного елемента маркетингових комунікацій, зазначає, що доцільно розрізнити економічну ефективність реклами й ефективність психологічного впливу окремих засобів реклами на свідомість людини. При цьому економічну ефективність реклами найчастіше визначають вимірюванням її впливу на розвиток товарообігу. Доцільно зауважити, що така залежність істотно відрізняється щодо різних видів продукції, а також переважно характеризується існуванням часового лага між реалізацією реклами та її впливом на товарообіг підприємства. Варто мати на увазі, що, крім реклами, на реалізацію продукції впливають її якість і споживчі властивості, ціна, зовнішній вигляд, а також місцерозташування торговельного закладу, рівень конкуренції тощо. У зв'язку із цим під час визначення ефективності реклами необхідно встановити, який з перерахованих вище чинників міг вплинути на збільшення товарообігу поряд з рекламою. Отже, визначення економічної ефективності реклами завжди є наближеним.

Для оцінювання ефективності реклами пропонується визначити перелік показників [7, с. 232–234; 11, с. 39–41]:

1. Додатковий товарообіг під впливом реклами (T_{δ}):

$$T_{\delta} = \frac{(T_c \cdot \Pi \cdot D)}{100}, \quad (11)$$

де T_c – середньоденний товарообіг до виходу реклами, гр. од.; Π – приріст середньоденного товарообігу за рекламний та післярекламний періоди, %; D – кількість днів обліку товарообігу в рекламному і післярекламному періодах.

2. Економічний ефект від рекламування (E):

$$E = \left(\frac{T_{\delta} \cdot H_m}{100} \right) - (B_p + B_{\delta}), \quad (12)$$

де H_m – торговельна надбавка на товар, % до ціни реалізації; B_p – витрати на рекламу, гр. од.; B_{δ} – додаткові витрати, пов'язані із приростом товарообігу, гр. од.

3. Ступінь залучення уваги покупців до зовнішньої реклами (Z):

$$Z = \frac{O}{\Pi}, \quad (13)$$

де O – кількість людей, що звернули увагу на зовнішню рекламу протягом певного періоду; Π – загальна кількість людей, які пройшли повз рекламний носій у той самий період.

4. Ефективність публікації рекламних оголошень рекламодавця в засобах масової інформації в кожному окремому місці продажу (D):

$$D = \frac{K}{C}, \quad (14)$$

де K – кількість відвідувачів, що придбали товар, який рекламується; C – загальна кількість покупців, що придбали у магазині товари.

¹ Джерело: Примак Т. Структурні моделі розподілу бюджету на маркетингові комунікації залежно від типу ринку // Економіст. – 2003. – № 1. – С. 58–60.

Нечипорук Н.О. також наголошує на тому, що кількість споживачів, охоплених рекламою, а також величина витрат на одного глядача (читача, слухача) можуть відображати ефективність рекламного заходу або окремих засобів реклами. Так, доцільність публікації газетного оголошення в тому чи іншому друкованому засобі масової інформації встановлюють шляхом визначення загальної кількості людей, які зможуть його прочитати, або розмірів витрат з розрахунку на одного читача [7, с. 233].

Оцінити ефективність рекламної діяльності підприємства можна ще за допомогою моделі М. Відаля–Х. Вольфа. Модель ґрунтується на припущенні, що зміна обсягу збуту товару в період є функцією чотирьох змінних: витрат на рекламу; константи, що відображає реакцію збуту на рекламу; рівня насичення ринку рекламованими товарами; константи, що демонструє зменшення обсягу реалізації. Основне рівняння моделі має такий вигляд [10, с. 156]:

$$\frac{dS}{dt} = \frac{rA \cdot (M - S)}{M - bS}, \quad (15)$$

де S – обсяг збуту товару в період t ; dS/dt – зміна обсягу збуту товару в період t ; A – обсяг витрат на рекламу в період t ; r – реакція обороту на рекламу (визначається як обсяг реалізації, викликаний кожною витраченою на рекламу додатковою грошовою одиницею, за умов, коли $S=0$); M – рівень насичення ринку даним товаром; b – зменшення обсягу реалізації (визначається як частка обсягу реалізації, на яку цей обсяг зменшується за одиницю часу, в умовах, коли $A=0$).

За вищенаведеною моделлю збільшення обсягу реалізації буде тим інтенсивнішим, чим вищим буде значення реакції обсягу продажів на рекламу, чим менше насичений ринок товарами підприємства і чим менше значення зменшення обсягу реалізації. Переваги моделі: витрати на рекламу пов'язуються не тільки з бажаним зростанням товарообігу, але і з характеристиками ринку. Недоліки: функціональна залежність між показниками, складність і трудомісткість [10, с. 156].

Як зазначає Лук'янець Т.І., для оцінки ефективності результатів реклами доцільно також використовувати статичні й динамічні моделі. Статична модель має такий вигляд [5, с. 407]:

$$X = a + bW, \quad (16)$$

де X – залежна змінна (продаж товарів або частка в ринку); W – незалежна величина (рекламні витрати); a – вільний член, який характеризує вплив інших чинників b – бюджет продажу (без реклами).

Враховуючи динаміку розвитку рекламного бізнесу і вплив розміру рекламних витрат на величину реалізації товарів, розрахунки ведуть за формулою [5, с. 407]:

$$X = \frac{X_o + (X_m - X_o)W}{b + W}, \quad (17)$$

де X_o – розміри продажу, досягнуті без допомоги реклами; X_m – межа насичення попиту.

Точніші підрахунки можна отримати за використання S -подібної функції, яка враховує межу насичення, пов'язану зі зменшенням приросту охоплення й вичерпанням готовності покупців придбати товар. Ця функція передбачає, що розмір бюджету впливає на можливість використання носіїв реклами, та має такий вигляд [5, с. 407]:

$$X = \frac{X_m}{1 + e^{a+bw}}. \quad (18)$$

У разі врахування впливу конкурентів користуються формулою [5, с. 407]:

$$X = \frac{X_o + (X_m - X_o)}{(1 + W_k / W)^{-1}}, \quad (19)$$

де W_k — обсяги витрат конкурентів на рекламу.

Динамічні моделі допомагають врахувати розрив у часі змінних величин (запізнення та продовження дії рекламного звернення). Найпростіші розрахунки за допомогою динамічних рядів ведуться за моделлю [5, с. 407]:

$$X_t = a + bW_{t-s} (S = 1 \dots t - 1). \quad (20)$$

Урахування в динамічній моделі геометрично зменшеного розвитку ринку з часом застосовується в моделі Койка, яка має такий вигляд [5, с. 408]:

$$X_t = a + bW_t + CW_{t-1}, \quad (21)$$

де C – зважена середня величина витрат на рекламу в минулих роках; CW_{t-1} – результат усіх минулих, але таких, що мають вплив, заходів маркетингу для збільшення продажу товарів.

Визначення ефективності реклами є необхідною умовою правильного планування та організування рекламної діяльності підприємства, раціонального використання праці і матеріальних ресурсів, що використовуються на рекламу [11, с. 41].

Висновки і перспективи подальших досліджень. Як свідчать проведені дослідження, існує багато підходів до поелементного оцінювання маркетингової діяльності підприємства, але виникає необхідність у формуванні комплексного багатостороннього системного оцінювання маркетингової діяльності на основі системи індикаторів, що відображають пріоритетні напрямки маркетингової діяльності підприємства. Комплексне оцінювання створить можливості для визначення результативності окремих елементів та напрямків маркетингової діяльності та уможливить спрямувати зусилля підприємства у проблемні зони, або підсилити ефективність дієвих елементів. Варто зазначити, що формування збалансованої системи показників для оцінювання кожного елемента та напрямку маркетингової діяльності є важливим об'єктом для подальших досліджень у цій сфері.

1. Балик У.О., Колісник М.В. *Методологічні підходи до фінансової оцінки ефективності маркетингової діяльності на підприємстві: Тези доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції "Маркетинг та логістика в системі менеджменту"*. – Львів, 2005. – С. 11–12. 2. *Економічна енциклопедія: У 3-х т. Т. 1. Т. 2. Т. 3 / Редкол.: ...С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін.* – К., 2001. 3. *Економічний аналіз: Навч. посібник / М.А. Болюх, В.З. Бурчевський, М.І. Горбаток та ін.; За ред. проф. М.Г. Чумаченка. 2-ге вид., перероб. і доп.* – К., 2003. 4. Закон України "Про оподаткування прибутку підприємств" зі змінами та доповненнями, внесеними станом на 01.01.2003 р. // *Податкове планування*. – 2003. – № 2(28). – С. 66–105. 5. Лук'янець Т.І. *Рекламний менеджмент: Навч. посібник. 2-ге вид., доп.* – К., 2003. 6. Мельник О.Г. *Конкурентоспроможність товарів // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку / Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. – 2001. – № 417. – С. 146–150. 7. Нечипорук М.О. *Оцінка ефективності реклами // Тези доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції "Маркетинг та логістика в системі менеджменту"*. – Львів, 2005. – С. 232–234. 8. Примак Т. *Структурні моделі розподілу бюджету на маркетингові комунікації залежно від типу ринку // Економіст*. – 2003. – № 1. – С. 58–60. 9. Розпорядження Антимонопольного комітету України "Про Методики визначення монопольного становища" від 05.03.2002 р. 10. Ромат Е.В. *Реклама в системі маркетинга: Учеб. пособие / Харьк. гос. академия технол. и орг. питания*. – Харьков, 1995. 11. Сумец А.М., Сумец Р.А. *О том, как рассчитать долгосрочную эффективность рекламной кампании // Маркетинг и реклама*. – 2005. – № 11. – С. 38–42. 12. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. *Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования*. – М., 2002. 13. Kaplan R.S., Norton D.P. *The balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. – Boston. Ma.: Harvard Business School Press, 1996.