

**СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ  
У РОЗВИТКУ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА  
СПОРТУ**

*Віталій Сазонець*

Дніпропетровський державний інститут фізичної культури і спорту



**Анотація**

В статті проаналізовано сучасний стан розвитку фізичної культури і спорту, представлена стратегія розвитку сфери фізичної культури і спорту та методи її реалізації. Метою статті є формування системи збалансованих показників для оцінки ефективності стратегії розвитку фізичної культури і спорту.

**Ключевые слова:** стратегія, розвиток, система збалансованих показників, фізична культура, спорт.

**Annotation**

In the article the modern is analysed development of physical culture and sport statuses, strategy of development of sphere of physical culture and sport and methods of its realization is presented. The purpose of the article is forming of the system of sbalansirovanykh indexes for the estimation of efficiency strategists of development of physical culture and sport.

**Keywords:** strategy, development, Balanced Scorecard, physical culture, sport.

**Постановка проблеми.** Державне регулювання економіки потребує нового погляду на соціальні послуги – взагалі та на фізичну культуру і спорт – зокрема. Фізична культура та спорт являє собою соціальний інститут і одночасно є специфічним видом підприємницької діяльності, який направлений, з одного боку, на відтворення основної продуктивної сили суспільства – людини, її фізичного стану та здоров'я, з іншого – на імідж держави, зокрема спортсменів, спроможних гідно відстоювати інтереси на різному рівні змаганнях. Фізична культура є важливим засобом підвищення соціальної і трудової активності людей, задоволення їх моральних, естетичних та творчих запитів, життєво важливої потреби взаємного спілкування, розвитку дружніх стосунків між народами і зміцнення миру.

Але питання державного регулювання цього процесу потребує вдосконалення в напрямку залучення інвестицій та подальшого інноваційного розвитку. Одним з варіантів вирішення означених проблем є застосування засад стратегічного менеджменту та системи збалансованих показників для вирішення цього питання.

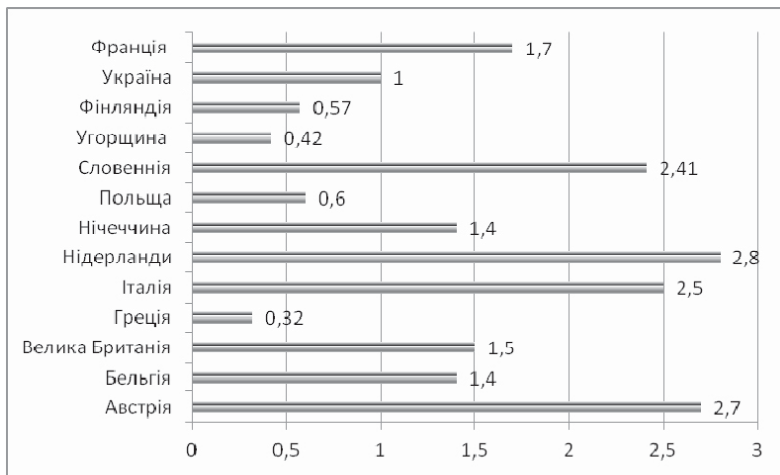
Вихідним пунктом реформування професійної підготовки фахівців фізичної культури і спорту є нинішній стан функціонування самої галузі, який експертами оці-

нюється як критичний: лише 13 % населення, як свідчать статистичні дані, залучено до занять фізичною культурою і спортом; рівень забезпечення населення фізкультурно-спортивними залами у 2-3 рази нижчий, ніж у розвинених державах, плавальними басейнами – у 30 разів; понад 80% спортивних майданчиків не відповідають сучасним вимогам та ін. [1].

Соціальна цінність спорту виражається його дійовим стимулюючим впливом на поширення фізичної культури серед різних верств населення. Тому держава повинна фінансувати, стимулювати і всебічно приділяти значну увагу розвитку фізичної культури і спорту серед населення. Цей вид діяльності зазнає глибокі якісні і структурні перетворення, стикається з безліччю проблем в сфері фінансування та організації. Тому актуальним є дослідження можливостей та напрямків застосування економічних механізмів розвитку та становлення соціально вагомої сфери фізичної культури та спорту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням державного регулювання та соціальної підтримки спорту приділили увагу ряд вчених [2-4], в той же час в цих роботах не розкрита сфера фізичної культури та спорту, як діяльності з розвитку людського капіталу та розробки стратегії менеджменту в сфері фізичної культури та спорту. Питанням розвитку фізич-





**Рис.1. Питома вага економіки фізичної культури і спорту у ВВП країн Європейського Союзу [25]**

ної культури та спорту присвячена незначна кількість досліджень; це роботи В. Галкіна, М. Дутчака, З. Завадської, С. Зозулі [5-8]. В сучасних дослідженнях спортивної тематики відсутні розробки з питань створення дієвих економічних механізмів розвитку сфери фізичної культури та спорту.

**Метою статті** є дослідження та обґрунтування стадій процесу формування стратегічного менеджменту в галузі фізичної культури та спорту з урахуванням останніх досягнень іноземних науковців у сфері менеджменту.

**Результати досліджень.** Ринок спортивних послуг потребує негайного розвитку, який можливо здійснити за допомогою розробки відповідних економічних механізмів регулювання. Основне завдання фізичної культури і спорту прописано в Законі України «Про фізичну культуру і спорт» [8] це: «постійне підвищення рівня здоров'я, фізичного та духовного розвитку населення, сприяння економічному і соціальному прогресу суспільства, а також утвердження міжнародного авторитету України у світовому співтоваристві». Це може стати головною місією стратегічного планування в галузі фізичної культури та спорту.

Аналізуючи наведені на рис.

1 дані, варто зробити висновок, що в структурі економіки країн Європейського Союзу галузь фізичної культури і спорту має питому вагу: близько 1–2,5 % ВВП. Україна ж значно відстає за даним показником. Однак, з огляду на деякі зрушення у сфері інфраструктури фізичної культури і спорту, що спостерігаються останнім часом (відкриття нового льодового палацу спорту у Донецьку, будівництво і реконструкція стадіонів, підготовка до «Євро – 2012» тощо), можна спрогнозувати в найближчому майбутньому відчутне збільшення ролі сфери фізичної культури і спорту в національній економіці.

За офіційними статистичними матеріалами можна дослідити тенденцію зростання кількості спортсменів, які проходять підготовку в спортивних закладах різних видів (табл.1).

Але на жаль, можна констатувати факт зниження кількості осіб, які займаються спортом у 2009 році по відношенню до попередніх років. Крім того зменшилась кількість осіб, що займаються будь-якими видами спорту та фізкультурно-оздоровчої роботи. Такі факти приводять до висновку, що є нагальна необхідність у розробці та активізації нових напрямів управління

спортом. При цьому слід зазначити той факт, що підготовка фахівців здійснюється не у відповідності до таких складових стратегічного планування як фінанси та клієнти.

Відповідно до реалізації основних положень Закону України «Про фізичну культуру і спорт», Національної доктрини розвитку фізичної культури і спорту, Державної програми розвитку фізичної культури і спорту на 2007–2011 рр., а також загальної концепції розвитку українського суспільства, місія фізичної культури та спорту передбачає створення умов для забезпечення гармонійного розвитку особистості, оптимальної рухової активності кожної людини як потенціал розвинутого в соціальному та економічному плані суспільства.

Враховуючи той факт, що сфера фізичної культури і спорту торкається соціально-економічного аспекту життєдіяльності людини та функціонує в умовах ринкової економіки, доцільним, на наш погляд, є застосування системного підходу до розробки стратегічних заходів організаційно-економічного механізму управління фізичною культурою та спортом в Україні. Часовий простір 2010–2050 рр. передбачає участь українських спортсменів у 10 зимових та 10 літніх олімпійських та параолімпійських іграх, що вимагає створення певних умов. Відповідно до державної програми розвитку фізичної культури і спорту на 2007–2011 рр. в Україні щодо стану сфери фізичної культури і спорту склалася критична ситуація: до занять фізичною культурою і спортом залучено лише 13 % населення. За цим показником Україна значно поступається таким державам, як Фінляндія, Швеція, Великобританія, Чехія і Німеччина; за інтегральним показником здоров'я населення, яким є середня очікувана тривалість життя людини, Україна посідає одне з



## Діяльність закладів фізичної культури і спорту

	2000	2003	2004	2005	2006	2008	2009
Кількість осіб, що займаються спортом	1014911	1196882	1243973	1265956	1300647	1317750	1186727
у тому числі – у дитячо-юнацьких спортивних школах, спеціалізованих дитячо-юнацьких школах олімпійського резерву та школах вищої спортивної майстерності	633980	699690	729627	723727	726435	727604	629529
Кількість осіб, що займаються всіма видами фізкультурно-оздоровчої роботи	4105054	4643804	4878838	5030943	5080287	5223118	4920428
у тому числі – у загальноосвітніх навчальних закладах	1914177	1977234	2034553	2037429	2006644	1719508	1533656
у професійно-технічних навчальних закладах <sup>3</sup> у вищих навчальних закладах I–II рівнів акредитації	129489	158813	164586	167580	164262	141626	133860
	156214	173890	196574	210021	207620	215577	204494
III-IV рівнів акредитації	174581	233403	266077	299993	313985	426556	407987
на підприємствах, в установах, організаціях – в режимі робочого дня та у вільний від роботи час	1390181	1623251	1695569	1760229	1809439	1620243	1461799
в організаціях за місцем проживання	233551	340967	371610	390547	409007	677682	797450
Кількість дитячо-підліткових фізкультурно-спортивних клубів за місцем проживання	1251	1497	1544	1585	1652	1109	1028
Кількість осіб, що займаються у дитячо-підліткових фізкультурно-спортивних клубах проживання	143306	161605	175315	185971	195407	115076	118646
Кількість учнів і студентів, віднесених за станом здоров'я до спеціальної медичної групи	454863	408567	403087	377924	364451	402293	439876

останніх місць в Європі; потребує також нагального розв'язання проблема розвитку спорту вищих досягнень та підготовки резерву для національних збірних команд.

Ситуація, що склалася у сфері фізичної культури і спорту, зумовлена такими факторами: невідповідність нормативно-правової бази у сфері фізичної культури і спорту сучасним вимогам;

невідповідність потребам громадян інфраструктури фізкультурно-оздоровчої діяльності у виробничій, навчально-виховній і соціально-побутовій сфері; недосконалість системи централізованої підготовки національних збірних команд, низький рівень фінансового та матеріально-технічного забезпечення дитячо-юнацького і резервного спорту;

низький рівень наукового забезпечення розвитку фізичної культури і спорту, недостатнє фінансування наукових досліджень (менш як 0,5 % видатків державного бюджету на сферу фізичної культури і спорту); недостатній рівень пропаганди здорового способу життя та ін.

Проблема здоров'я нації й фізичного виховання нових поколінь



протягом найближчих років згідно із прогнозами може вирости в Україні до масштабів стратегічного характеру, пов'язаних з перспективами національної безпеки й самостійності держави. Враховуючи що «Держава стимулює розвиток фізкультури і спорту шляхом розширення матеріально-технічної бази, надання пільг щодо оподаткування та кредитування, а також морального та матеріального заохочення спортсменів, фахівців цієї галузі, інших суб'єктів фізкультурно-спортивної діяльності» [8]. Однак ця регламентація Закону України не реалізується на практиці достатньою мірою. Видатки зведеного бюджету на фізичну культуру і спорт (у % до загальної суми видатків Зведеного бюджету) складає: 2005р. – 0,6; 2006р. – 0,6; 2007р. – 0,7; 2008р. – 0,7; 2009 – 0,9 [9].

Управління в галузі фізичної культури і спорту має на увазі три складові ефективності: соціальну, економічну, іміджеву.

Під соціальною ефективністю фізичної культури мається на увазі ефективність у вигляді впливу на здоров'я людей та зайнятість молоді, що сприятиме відродженню нації та зниженню злочинності. Це, по – перше – альтернатива шкідливим звичкам (наркоманії, табакокурінню, алкоголізму), а також альтернативний фактор збільшення тривалості життя. Подруге – фізкультура та спорт є одним з основних факторів підготовки якісних трудових ресурсів. По третє це діяльність, яка сприяє зниженню злочинності у суспільстві.

Під економічною ефективністю мається на увазі ефективність у вигляді отримання прибутку від отримання спортивних споруд і надання спортивних послуг. Надання спортивних послуг є сферою підприємницької діяльності, яка забезпечує зайнятість людей у цій сфері та поповнює бюджет держави за рахунок сплати податків. У підвищенні економічної ефек-

тивності спорт виступає як фактор впливу на продуктивність праці та якість робочої сили, яка залежить від життєвої позиції, творчої ініціативи, фізичних та інтелектуальних можливостей працівників. В результаті занять спортом, особливо в дитинстві, людина стає цілеспрямованою, дисциплінованою та досягає більших результатів у процесі праці. Також взагалі знижується загальна кількість невиходів на роботу, зниження кількості лікарняних листків, що має позитивний вплив на зріст прибутку підприємств та ВВП країни.

Під іміджевою ефективністю мається на увазі підвищення іміджу державі у світі. Даний напрямок інвестицій фінансується державою дуже слабо. Так, на програму створення позитивного іміджу України у світі Міністерству закордонних справ на 2009 рік виділено 40 тис. грн., повідомляє прес-служба Всеукраїнського центру сприяння підприємницькій діяльності. Тому для розробки стратегії розвитку галузі фізкультури та спорту необхідно враховувати три складові: економічну, іміджеву та соціальну. Для досягнення цієї цілі доцільно використовувати сучасний інструментарій. Одним з методів вирішення цього завдання є використання системи збалансованих показників та стратегічних карт Роберта Каплана. Перш за все, необхідно визначити принципи та термін стратегічного планування.

Стратегічне планування як управлінський процес спрямований на розробку та підтримання стратегічної відповідності між місією, цілями і завданнями організації та її потенційними можливостями. Метою запровадження стратегічного планування є дослідження перспективного стану організації, виявлення тенденцій і закономірностей її розвитку, а також ситуацій (факторів), які можуть позитивно чи негативно вплинути на кінцеві

показники її діяльності.

В загальному розумінні термін «процес» означає зв'язок стадій розвитку явища, що закономірно слідує одна за одною. Таким чином, процес планування слід розглядати як одне ціле: прогнозування майбутнього, визначення цілей, формулювання поточних задач, визначення програм дій, виконання планів і програм, контроль кінцевих та проміжних результатів, оцінка та рівень виконання передбачених планами заходів, забезпечення зворотного зв'язку з метою внесення коректив.

Стратегічне планування діяльності будь-якої організації має ґрунтуватися на визначених конкретних принципах, виконання та дотримання яких покликане забезпечити реалізацію його функцій і поставлених завдань. Принципи планування вперше виділив А. Файоль, ними були: єдність, точність, гнучкість та безперервність. Пізніше Р. Акофф виділив та обґрунтував ще один принцип планування, а саме – принцип участі. Треба наголосити, що на сучасному етапі становлення вітчизняної науки і практики стратегічного планування набули особливої популярності такі принципи, як збалансованості планів, оптимального використання ресурсів та ін.

О.О. Орлов виокремлює такі принципи планування: принцип єдності, координації, інтеграції, принцип безперервності, принцип гнучкості, участі, принцип оптимальності використання застосовуваних ресурсів, збалансованість планів [14, с. 20-22].

Б.М. Мізюк зазначає, що для стратегічного планування характерними принципами є: принцип участі, безперервності та принцип холізму. Принцип участі реалізується через схему партисипативного планування, за якого усі працівники задіяні не лише у реалізації обраних стратегічних планів, але й у їх формуванні.



Принцип безперервності має на меті забезпечити під час здійснення стратегічного планування постійного контролю, аналізування та модифікування сформованих стратегічних планів залежно від змін, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищах функціонування організації. Холізм поєднує принципи інтеграції та координації. Координація передбачає здійснення планування структурних одиниць одного рівня – одночасно й у взаємозв'язку. Принцип інтеграції, своєю чергою, забезпечує планування у взаємозв'язку на всіх рівнях [15, с. 308-310]. Як видно з наведеного вище матеріалу, науковці розглядають винятково принципи стратегічного планування і зовсім не згадують принципи формування та реалізації технології його здійснення, яка, як відомо, забезпечує результативність перебігу процесу стратегічного планування. На принципи формування та реалізації технологій стратегічного планування варто звертати особливу увагу, адже саме вони забезпечують можливість реалізації основної мети стратегічного планування, – визначення та формування послідовності конкретних дій, спрямованих на забезпечення успішного ефективного функціонування та довготривалого розвитку організації.

В процесі стратегічного планування розробляється стратегія організації, визначаються шляхи її реалізації. Тому чітко сформована та аргументована стратегія розвитку організації дає можливість визначити стратегічні цілі для управлінців та способи їх досягнення, уникнути ризиків, раціонально розпоряджатися ресурсами тощо. Зазначимо, що А.В. Шегда [16, с. 208-209] достатньо обґрунтовано та комплексно визначає стадії процесу формування стратегії, серед яких:

- стадія розробки (створюєть-

ся загальна концепція стратегії та набір варіантів);

- стадія доведення (варіанти доопрацьовуються доти, доки не будуть найбільш адекватно відбивати поставлену мету у всій різноманітності її проявів);

- стадія стратегічного вибору (варіанти аналізуються й оцінюються, в результаті чого кращий із них приймається як базовий).

Послідовність вибраних кроків однією організацією, здійснюваних нею в процесі розробки та досягнення цілей і задач, визначених стратегічним планом, порівняно з іншою, може мати відмінності. До чинників, що визначають особливості стратегічного планування та послідовність його реалізації, належать: форма власності, умови функціонування організації, її галузева приналежність,

Т. Батеман, С. Снелл [17, с. 119] головними складовими процесу стратегічного планування вважають: встановлення місії та цілей; аналіз оточуючого середовища; внутрішня оцінка; формулювання стратегії; виконання стратегії; стратегічний контроль. Слід зазначити, що процеси є наближеними за змістом до запропонованої В.Д. Немцовим [18, с. 74] моделі процесу стратегічного планування, що включає наступні: визначення місії та цілей; аналіз зовнішнього середовища; аналіз сильних та слабких сторін організації; аналіз альтернатив та вибір стратегії; керівництво реалізацією стратегії; оцінка стратегії.

На початку 90-х років минулого століття Девідом Нортон (David Norton) та Робертом Капланом (Robert Kaplan) було запропоновано модель, яка за ідеєю мала передбачати як зв'язок стратегічних і тактичних планів, так і інтеграцію з підсистемами управління підприємством. Ця модель була названа авторами терміном *Balanced Scorecard* [19, с. 22 - 27].

Проте сутність, яку Д. Нортон і Р. Каплан заклали до своєї системи,

є дещо іншою і більш глобальною. Як відмітив професор П. Хорват [20], це інструмент стратегічного планування, який дозволяє повномасштабно пов'язувати стратегію підприємства з операційним рівнем діяльності; крім того, нова система дає можливість приймати сповна об'єктивні рішення в області розподілу ресурсів.

Щодо терміну, то назва *Balanced Scorecard* за інформацією Г. Морріса [21] означає наступне: “Balanced” вказує на «збалансованість»; “Scorecard” – дослівно це картка гравця в гольф. Іншими словами, це невеликий листок папірця, на якому в стислому, агрегованому вигляді представлена сама важлива для гравця інформація. Тобто цей термін для носіїв мови визначає саме те, що закладено в сутності даного методичного підходу: досягнення стратегічної мети за умови розуміння оптимального шляху його досягнення, найліпшого інструментарію та мінімальних витрат енергії. Не знайшовши адекватний зміст в перекладених варіантах даного терміну, надалі вважаємо доцільним, як пропонує це Г. Морріс, використовувати його в варіанті – *Balanced Scorecard (BSC)*.

Згідно з Р. Капланом і Д. Нортон, *Balanced Scorecard* розглядається в чотирьох взаємозв'язаних головних складових: фінансової, клієнтської, внутрішньої й складової навчання й розвитку [19, с. 32-34]:

*Balanced Scorecard* – це інструмент, який пов'язує розробку стратегії підприємства з тактикою, передбачає зв'язок стратегічних і тактичних планів та інтеграцію з підсистемами управління підприємством; стратегічна карта *BSC* – це наочна модель інтеграції причинно-наслідкових цілей організації в наявній кількості її складових.

Для розробки стратегічної карти *BSC* вважаємо доцільним застосування методики, яка складається із семи етапів: форму-



вання місії; розробка генеральної стратегічної цілі(ей); виявлення базових (необхідних) умов та ключових факторів успіху (КФУ) митного органу; ретельний вибір взаємопов'язаних головних складових; обґрунтування основних показників діяльності митниці; виявлення причинно-наслідкових зв'язків між показниками діяльності митного органу і його ключовими факторами успіху.

**Висновки.** Для розробки та вдосконалення стратегічного планування в галузі спорту доцільно здійснювати планування за чотирима напрямками: фінанси (поповнення бюджету, прибуток від наданих послуг: імідж (індикатор, який дасть позитивні результати в майбутньому); клієнти (рівень задоволення вболівальників, приватних організацій, держави); внутрішні процеси (підготовка, розвиток, підтримка, робота над іміджем та ін.); навчання (відповідних фахівців в сфері стратегічного планування спорту). Для цього доцільно використовувати розроблену П. Нивеном систему планування та оцінки стратегії. Задовольняючи запити клієнтів і держави та виконуючи свої фінансові завдання в галузі фізкультури та спорту доцільно діяти, за трьома стратегічними напрямками: лідерство в галузі спорту серед інших країн, ефективні інвестиції та організаційне вдосконалення.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Державна програма розвитку фізичної культури і спорту на 2007-2011 роки. Затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 15 листопада 2006 р. № 1594 // <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main>
1. Новікова О.Ф. Соціальна орієнтація економіки: механізми державного регулювання: моногр. / О.Ф. Новікова, С.М. Грінєвська, Л.Л. Шамілева / НАН України, Ін-т економіки пром-

- сті. – Донецьк, 2009. – 220с.
2. Мартякова Е.В. Экономический механизм формирования социальных процессов: страхование, маркетинг, риск-менеджмент: Монография / НАН Украины. Ин-т экономики промышленности. – Донецк, 2003. – 590с.
3. Соціально-економічні парадигми сучасного гуманізму. – К.: «Видавничий дім «Корпорація», 2007. – 284с.
4. Галкин В.В. Экономика спорта и спортивный бизнес: учебное пособие / В.В. Галкин. – М.: КНОРУС, 2006. – 320с.
5. Завадская З.Л. Экономика физической культуры и спорта: Учебное пособие / З.Л. Завадская, С.Н. Зозуля., Золотов М.И., Кузин В.В.
6. Дутчак М.В. Моніторинг в системі державного управління спортом для всіх [електронний ресурс]. – Режим доступу: ([http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/PPMB/texts/2008-09/08dumsau.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/PPMB/texts/2008-09/08dumsau.pdf)).
7. Дутчак М.В. Окремі технології управлінського контролю за фізичною активністю населення в європейських країнах // Молода спортивна наука України: Збірник наукових статей з галузі фізичної культури та спорту. Випуск 4. – Львів: ЛДІФК, 2000. – С. 75–77.
8. Закон України «Про фізичну культуру та спорт» від 24 грудня 1993 року N 3809-XII
9. [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)
10. Статистичний щорічник України за 2009 рік / Держкомстат України; за ред. О.Г. Осауленка. - К.: Консультант, 2010. – 566с.
11. Приходько І.І., Мудрик В.І., Путятіна Г.М. Стратегічний менеджмент розвитку сфери фізичної культури та спорту [електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_guam/SnsV/2-010\\_3/10prisiu.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_guam/SnsV/2-010_3/10prisiu.pdf)
12. Осадча Н.В. Система збалан-

сованих показників як напрям регулювання організації праці в митних органах, Вісник АМСУ. – 1(45). – С. 53-62

13. Сазонец В.И. Выявление сдерживающих факторов развития олимпийских видов спорта и направления совершенствования системы управления спортивной деятельностью / В.И. Сазонец – Физическое воспитание студентов. – № 01/2012 – С. 100 – 105.
14. Орлов О.О. Планування діяльності промислового підприємства: підручник / О.О. Орлов. – К.: Вид-во “Скарби”, 2002. – 336 с.
15. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: підручник / Б.М. Мізюк. – Львів: Вид-во “Магнолія-2006”, 2009. – 544 с.
16. Шегда А.В. Менеджмент: навч. посіб / А.В. Шегда. – К.: Товариство “Знання”, 2002. – 583 с.
17. Bateman Thomas S., Snell Scott A. Management / Bateman Thomas S., Snell Scott A. – Chicago: Irwin, 1996. – 588 p.
18. Немцов В.Д., Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф. Менеджмент організацій: навч. посібник / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань, Г.Ф. Сініок. – К.: Тов. “УВПК “Екс-Об”, 2001. – 392 с.
19. Каплан Роберт С., Нортон Дэйвид П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты/ Каплан Роберт С., Нортон Дэйвид П. //Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. — 512 с.
20. Хорват П. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием / П. Хорват // Стандарты и качество. – 2004, № 2. – С. 50–53.
21. Моррис Г. Balanced Scorecard [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.intalev.ru/index.php?id=4086>, вільний. – Заголовок з екрану.

