

ПРОЕКТУВАННЯ ПІДСИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНО ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ НЕМАТЕРІАЛЬНИМИ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА

МЕЛЬНИК О. В.

УДК 338.24.01: 658.011

Мельник О. В. Проектування підсистеми стратегічно орієнтованого управління нематеріальними активами підприємства

Мета статті полягає у визначенні та обґрунтуванні основних етапів проектування підсистеми стратегічно орієнтованого управління нематеріальними активами (НМА) на підприємстві. Було використано методи абстрактно логічний, систематизації та узагальнення. На основі досліджень наукових здобутків різних учених-економістів доведено необхідність впровадження управління НМА як стратегічно значущими ресурсами; запропоновано структуру елементів організаційно-економічного механізму реалізації стратегічно орієнтованого управління НМА на промислових підприємствах України. Узагальнено практику управління нематеріальними активами, визначено передумови їх створення та управління. Запропоновано концепцію проектування підсистеми стратегічно орієнтованого управління НМА, яка включає цільові настанови, методи формування та оцінку ефективності використання НМА, а також інструменти реалізації стратегії управління НМА різного типу. Практична значущість полягає в появі нових можливостей досягнення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі та створенні стабільної конкурентної позиції на ринку.

Ключові слова: нематеріальні активи, стратегічно орієнтоване управління нематеріальними активами, технологія управління, інтелектуальна рента.

Табл.: 2. **Бібл.:** 18.

Мельник Оксана Володимирівна – старший викладач, кафедра стратегії підприємств, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03068, Україна)

E-mail: kina44@rambler.ru

УДК 338.24.01: 658.011

Мельник О. В. Проектирование подсистемы стратегически ориентированного управления нематериальными активами предприятия
Целью статьи является определение и обоснование основных этапов проектирования подсистемы стратегически ориентированного управления нематериальными активами (НМА) на предприятии. Были использованы методы абстрактно-логический, систематизации и обобщения. На основе исследований научных достижений различных ученых-экономистов доказана необходимость внедрения управления НМА как стратегически значимыми ресурсами; предложена структура элементов организационно-экономического механизма реализации стратегически ориентированного управления НМА на промышленных предприятиях Украины. Обобщена практика управления нематериальными активами, определены предпосылки их создания и управления. Предложена концепция проектирования подсистемы стратегически ориентированного управления НМА, которая включает целевые установки, методы формирования и оценку эффективности использования НМА, а также инструменты реализации стратегии управления НМА различного типа. Практическая значимость заключается в появлении новых возможностей достижения конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе и создании стабильной конкурентной позиции на рынке.

Ключевые слова: нематериальные активы, стратегически ориентированное управление нематериальными активами, технология управления, интеллектуальная рента.

Табл.: 2. **Библ.:** 18.

Мельник Оксана Владимировна – старший преподаватель, кафедра стратегии предприятий, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (пр. Победы, 54/1, Киев, 03068, Украина)

E-mail: kina44@rambler.ru

UDC 338.24.01: 658.011

Melnyk O. V. Designing a Sub-System of Strategically Oriented Management of Intangible Assets of an Enterprise

The goal of the article is determination and justification of main stages of designing a sub-system of strategically oriented management of intangible assets (IA) at an enterprise. The article used abstract and logical, systematisation and generalisation methods. Using the studies of scientific achievements of different economists it proves a necessity of introduction of management of IA as strategically important resources; it offers a structure of elements of the organisation and economic mechanism of realisation of strategically oriented management of IA at industrial enterprises of Ukraine. It generalises the practice of management of intangible assets and identifies prerequisites of their creation and management. It offers a concept of designing a sub-system of strategically oriented management of IA, which includes purpose directives, methods of formation and assessment of effectiveness of the use of IA and also instruments of realisation of the strategy of management of IA of various types. Practical significance is in appearance of new possibilities of achievement of competitive advantages in the long-term run and creation of a stable competitive position in the market.

Key words: intangible assets, strategically oriented management of intangible assets, management technology, intellectual rent.

Tabl.: 2. **Bibl.:** 18.

Melnyk Oksana V. – Senior Lecturer, Department of Enterprise Strategies, Kyiv National Economic University named after. V. Getman (pr. Peremogy, 54/1, Kyiv, 03068, Ukraine)

E-mail: kina44@rambler.ru

Забезпечення ефективного функціонування підприємств у новій (знаннєвій) економіці потребує пошуку нових підходів до використання наявних ресурсів. Рушійними силами нової економіки визнаються:

- ✦ швидкі, складні та безперервні зміни, що пронизують усі сфери життя, внаслідок чого базові параметри виробництва (капітал, менеджмент, ринки, інформація, технології і т. ін.) можуть бути організовані поза межами національних кордонів;
- ✦ знання є основним стратегічним ресурсом, що забезпечує підприємствам стійки конкурентні переваги у довгостроковій перспективі;
- ✦ споживачі та виробники все більше зміщують свою увагу від матеріального виробництва в бік інформаційної діяльності;
- ✦ глобалізація науково-технічних розробок, де виробництво все більшою мірою залежить від досягнень науки і техніки;
- ✦ інформаційні технології, що здійснюють так звану «тиху революцію».

Головною відмінною рисою нової економіки є використання нематеріальних активів (НМА) та швидкий розвиток «нематеріальної складової» (переважно інформаційно-комунікаційної) середовища господарської діяльності. Таким чином, відбувається зміна парадигми економічного розвитку, що знаходить прояв через звуження сфер значущості матеріальних ресурсів та розширення просторових границь росту бізнес-діяльності [11, с. 37]. У таких умовах важливим наразі є питання досягнення та утримання успіху підприємствами в довготривалій перспективі на ринках, що швидко змінюються.

Ресурсна теорія певною мірою пояснює результативність діяльності підприємств залежно від володіння унікальними ресурсами. Однак виникає певна тавтологія, що полягає в такому: підприємство є ефективним, коли воно володіє певними унікальними ресурсами, таким чином, якщо воно формує у себе ці ресурси, то воно є унікальним [12, 17]. Подолання даного протиріччя в ресурсному напрямі теорії стратегічного управління можливе за рахунок побудови ефективного організаційно-економічного механізму управління такими унікальними ресурсами, переважна частка яких являє собою НМА, про що свідчить їх зростаюча вага в активах успішних компаній світу [9].

Витоки ресурсної теорії беруть початок у роботах Е. Пенроуз, Дж. Барні, Б. Вернерфельта, Р. Гранта [12, 14, 15, 18]. Формування методології діагностики активів підприємства досліджено в працях О. Бутнік-Сіверського, І. Репіної, О. Мендрула, В. Верби. Роль знань як основоположного фактора нематеріальних активів висвітлено в працях зарубіжних вчених К. Вііга, Д. Белла, П. Друкера, С. Унтера, І. Нонака, Х. Такеучі, Д. Тіса, О. Тоффлера, Б. Мільнера, Г. Клейнера, В. Іноземцева. Щодо вивчення нематеріальних активів вітчизняних підприємств, варто відзначити наукові здобутки таких дослідників, як Д. Богиня, М. Дороніна, О. Гребешкова, Н. Іванченко, А. Колот, Н. Лук'янченко, Л. Михайлова, Л. Мельничук, О. Федонін, О. Олексюк, Н. Ревуцька, Н. Шевчук та ін.

Незважаючи на значну кількість досліджень у сфері управління нематеріальними активами, деякі аспекти

цієї проблеми залишаються дискусійними. Зокрема, при формуванні та в процесі функціонування інноваційної (знаннєвої) економіки виділяються нововведення на різних стадіях виробничого процесу, що супроводжуються змінами організаційно-структурних моделей виробництва, розвитком людського фактора, зміною управлінських впливів. У такому випадку результативність використання нематеріальних (знаннєвих) активів можна визначити через ідентифікацію потоків взаємозв'язків між ресурсами та через вклад кожного виду ресурсів у формування цінності кінцевого продукту та досягнення стратегічних цілей компанії. Таким чином, система управління підприємством повинна ініціювати і об'єднувати методи, процеси, етапи та шляхи перетворення нематеріальних ресурсів у продуктивні сили підприємства, а також визначати їх результативність.

Враховуючи багатогранність та дискусійність визначеної проблематики, пропонуємо зосередити увагу на дослідженні організаційно-економічного механізму управління НМА, етапах та інструментах його розробки й впровадження, визначенні результативності відповідних управлінських заходів.

Майбутнє будь-якої компанії залежить від її здатності отримувати, зберігати, розповсюджувати та використовувати знання, що є основою НМА. У такому випадку важливо створити дієву систему управління ресурсами такого роду [11, с. 384].

Вирішення завдання створення та використання НМА підприємства повинно бути підпорядковане формуванню нового напрямку та функцій стратегічного управління в рамках розробки дієвої підсистеми стратегічно орієнтованого управління НМА. Таким чином, підприємство має створити певний організаційно-економічний механізм, який сприяв ефективному управлінню НМА.

Під стратегічно орієнтованим управлінням НМА пропонується розуміти комплекс заходів з ідентифікації та оцінки НМА, виявлення джерел їх формування та створення умов для їх розвитку і корисного використання з урахуванням стану та динаміки зовнішнього середовища, спрямованих на зростання капіталізації підприємства та набуття стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. У такому контексті підсистема стратегічно орієнтованого управління НМА виявляється через сукупність технологій, процесів, процедур і механізмів, що дозволять отримувати нові цінності від використання НМА залежно від стратегічних цілей компанії. Розглянемо більш детально кожен складову підсистеми стратегічно орієнтованого управління НМА в системі стратегічного управління підприємством.

Можна стверджувати що технологія управління нематеріальними активами являє собою сукупність систематичних процесів підтримки стійкого режиму функціонування системи управління НМА, процедур і методологічних підходів через прийняття і реалізацію господарських рішень з використанням найбільш раціональних методик і прийомів з ідентифікації, оцінки та визначення стратегічного профілю НМА. Таким чином, ціль технології управління НМА – це систематизація та раціоналізація управлінського процесу, що передбачає

чітку формалізацію операцій управління НМА, що є потрібними для досягнення стратегічних цілей [9, с. 417].

Концепція проектування підсистеми стратегічно орієнтованого управління НМА базується на використанні типології підприємств, що представлена в *табл. 1*.

Таблиця 1

Типологія підприємств на основі використання НМА*

Типологія підприємств	Конкурентна позиція	Особливості управління
Підприємства з високим рівнем НМА	Домінуюча	Продаж чи оренда частини невикористаних активів. Формування ринку НМА
Підприємства із середнім рівнем НМА	Стабільна	Розвиток активів певного типу. Купівля НМА у вигляді патентів, ліцензій тощо
Підприємства з низьким рівнем НМА	Слабка	Низький рівень інноваційної активності та розвитку НМА

* Розроблено автором на основі [5, 11].

У такому контексті важливим є визначення поточного стану підприємства та його ресурсного потенціалу, поточних і перспективних потреб у ресурсах, а також нарощення потенціалу НМА з метою забезпечення стратегічної стійкості та досягнення цілей.

Аналізуючи теоретичні підходи до трактування суті НМА та формування методів управління ними, що висвітлюються в роботах Свейбі, Саллівана, Стюарта, Лева, Нонаки, Текеучі та ін., а також узагальнюючи прикладні розробки з управління нематеріальними активами (Сен Ожа, Каплана, Нортон, Едвінссона, Брукінг, Бонтіса, Гейтса, Азгальдова), можемо стверджувати про можливість формалізації процесу управління НМА у вигляді певного алгоритму.

Розвиваючи концепцію стратегічно орієнтованого управління НМА промислових підприємств, відповідно система являє собою комплекс взаємопов'язаних елементів, склад і характеристика яких наведено в *табл. 2*.

Імплементация стратегічно орієнтованого управління НМА в систему стратегічного управління промисловими підприємствами, насамперед, сприятиме формуванню нового підходу в управлінні підприємством, а саме:

Таблиця 2

Проектування елементів організаційно-економічного механізму реалізації стратегічно орієнтованого управління нематеріальними активами (СУНМА) промислових підприємств *

Технологія забезпечення СУНМА	Сутність і зміст технологій СУНМА	Чинники та фактори, що впливають на забезпечення ефективності реалізації СУНМА	Стратегії	Модель (процес) СУНМА
1	2	3	4	5
Цільові функції реалізації механізму стратегічно орієнтованого управління НМА	Цільові функції: управління активами, економіка активів (через цілепокладання, діагностування, капіталізацію)	На макрорівні: розвиток інституціонального середовища формування нематеріальних активів. До інституцій та інститутів відносимо: формальні (законодавчі та нормативні документи Президента та Уряду, установи з реєстрації прав інтелектуальної власності, установи юстиції, міжнародні угоди та конвенції); неформальні (ментальність, традиції, організаційне знання, корпоративна культура, управлінські рішення, соціальні чинники); базисні (праця, власність, управління, влада (володіння)); похідні (ринок, конкуренція, ціна, підприємництво та ін.).	Стратегічний набір виявлення, прирощення, формування та використання НМА: 1) стратегія управління НМА техніко-технологічного типу; 2) стратегія управління НМА маркетингового типу; 3) стратегія управління НМА когнітивного типу; 4) методичні, методологічні, інформаційні та інфраструктурні процеси (зрушення) для активізації управління НМА	1) Визначення цілей стратегічного управління НМА (інтереси ключових стейкхолдерів підприємства); 2) управління (уточнення) стратегічних орієнтирів підприємства; 3) стратегічний профіль НМА підприємства (на основі відповідності КФУ галузі, розробка програми стратегічно орієнтованого управління НМА відповідно до вимог визначених загальнокорпоративної стратегії та бізнес-стратегій підприємства);

1	2	3	4	5
		На мезорівні: взаємоузгодженість інтересів стейкхолдерів. На мікрорівні: інформація, інфраструктура, етика бізнесу, лідерство, бізнес-процеси		4) виявлення стратегічно значущих НМА (формалізація прикладного інструментарію для обґрунтування набору стратегій формування НМА та оцінювання/прогнозування їх портфелю); 5) структурно-організаційне забезпечення стратегічно орієнтованого управління НМА (економічна оцінка та інвентаризація наявних НМА); 6) стратегія формування НМА різних типів; 7) програми та проекти використання НМА (перетворення явних в неявні); 8) капіталізація стратегічно значущих НМА
Методи ефективності формування НМА промислових підприємств	Наукова обґрунтованість; цільова орієнтація; системність та безперервність прогнозів; гнучкість; цілісність; оптимізація; проектоорієнтованість	Ресурси, що під дією механізму СУНМА перетворюються в активи		
Методи оцінки наявності та ефективності використання НМА	Дохідний витратний та комбінований методи визначення вартості НМА, карта стратегічних груп конкурентів, методи оцінки стратегічного портфелю ресурсів у межах загальнокорпоративної та бізнес-стратегії підприємства. Матриця «НМА – конкурентна позиція», інтелектуальна рента, методи виграшу в собівартості, методи переваг у прибутку	Механізми ідентифікації, формалізація та нагромадження НМА, що реалізуються через використання методів: а) методи емпіричного рівня пізнання (визначення, вимірювання, побудови дерева ресурсів з використанням VRIO характеристик; б) системний підхід дослідження закономірностей «з'єднання» елементів НМА; в) методи формалізації для опису НМА підприємства; г) аксіоматичні методи, що дозволили вивчити та деталізувати властивості НМА; д) методи математичного моделювання, за допомогою яких визначається економічний результат використання (застосування) НМА		
Інструменти стратегічно орієнтованого управління НМА авторської концепції	Моделі виявлення, ідентифікації та розвитку НМА, що спрямовані на досягнення стратегічної мети діяльності підприємства	Прикладний інструментарій формування підсистем стратегічно орієнтованого управління НМА промислових підприємств (формалізації набору стратегій, визначення їх результативності)		

* Додовнено та розвинено на основі [1 – 4].

- ✦ появи нових технологій, процесів і методів, які мають інтегруватися в існуючі;
- ✦ змінам в організаційній структурі та організаційній культурі підприємства;
- ✦ створенні бар'єрів для входу в галузь конкурентів [8, 11].

Однак важливим у цьому випадку є визначення результативності впровадження підсистеми в систему стратегічного управління підприємством. Результативність будь-якої системи – це її властивість досягати поставленої мети в заданих умовах і з певною якістю. Показники ефективності характеризують ступінь пристосованості системи до виконання поставлених перед нею завдань і є узагальнюючими показниками оптимальності функціонування [6, 7].

Визначення результативності підсистеми стратегічно орієнтованого управління НМА супроводжується певними труднощами. На це є дві причини: перша – неспроможність ринку реально оцінити капіталізацію НМА; друга – слабка розробка методичного інструментарію оцінки результативності використання НМА.

На наше переконання, у загальному сенсі результативність СУНМА може визначатися як ринком (збільшення ринкової вартості фірми), так й підприємством (насамперед ступенем досягнення поставлених цілей управління). Однак є і специфічні показники визначення результативності функціонування підсистеми стратегічно орієнтованого управління НМА, наприклад, визначення рівня інтелектуальної ренти (вигоди від використання НМА).

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження вважаємо за необхідне зробити певні висновки.

По-перше, стратегічно орієнтоване управління НМА слід розглядати двоєко: 1) як комплекс заходів з ідентифікації та оцінки НМА, виявлення джерел їх формування та створення умов для їх розвитку і корисного використання з урахуванням стану та динаміки зовнішнього середовища, спрямованих на зростання капіталізації підприємства та набуття стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі; 2) як певну технологію розробки стратегії формування НМА на підприємстві та поступове перенесення вартості сформованого НМА на готовий продукт через нарахування амортизації, відсотків, роялті, інтелектуальної ренти та інших показників, що формують дохід підприємства, його конкурентну позицію, а також досягнення стратегічних цілей розвитку.

По-друге, запропонована типологія підприємств за станом розвитку НМА дозволяє визначити межі та перспективи капіталовкладення в стратегічно значущі ресурси (науково-технічні розробки, корпоративну культуру, маркетинг, репутацію, інформаційні системи, людський капітал тощо) для перетворення їх у НМА.

По-третьє, оцінку ефективності підсистеми стратегічно орієнтованого управління НМА можливо здійснювати на основі формальних і неформальних індикаторів, які можуть визначатися як ринком (зростаюча вартість підприємства, вартість його акцій), так і самим підприємством (інтелектуальна рента). ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Бауліна Т. В.** Державна політика формування інтелектуального капіталу в контексті модернізації національного господарства : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03 / Т. В. Бауліна ; Рада по вивч. продукт. сил України НАН України. – К., 2011. – 40 с.
2. **Верба В. А.** Систематизація активів підприємства: стратегічний аспект / В. А. Верба // Економіка: проблеми теорії і практики. – Випуск 220. – Том II. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2006. – С. 493 – 502.
3. **Гребешкова О. М.** Ділова репутація як стратегічний актив компанії / О. М. Гребешкова, О. В. Шиманська // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). – Вип. 1-2. – 2007. – С. 493 – 502.
4. **Гребешкова О. М.** Капіталізація знань як стратегічного активу підприємства: методологічний аспект / О. М. Гребешкова, Н. В. Шевчук // Вчені записки: зб. наук. пр. / відп. ред. А. Ф. Павленко. – К.: КНЕУ, 2012. – № 14. Ч. 1. – С. 106 – 114.
5. **Мірошник Р. О.** Методика позиціонування машинобудівних підприємств у матриці «нематеріальні активи – інноваційна активність» / Р. О. Мірошник, О. З. Сорочак // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2010. – № 3 (11). – С. 101 – 116.
6. **Олексюк О. І.** Результативність діяльності підприємства : автореф. дис... д-ра екон. наук : 08.00.04 / О. І. Олексюк ; Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». – К., 2009. – 33 с.
7. **Олійник А. В.** Інформаційні системи і технології у фінансових установах : навчальний посібник / А. В. Олійник, В. М. Шацька. – Львів : Новий Світ-2000, 2006. – 436 с.
8. **Пителіс Х. Н.** Транснаціональна корпорація / Х. Н. Пителіс // Российский журнал менеджмента [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.cfin.ru/management/finance/transnational_firm.shtml
9. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів : монографія / [Наливайко А. П., Решетняк Т. І., Євдокимова Н. М., та ін. ; за ред. д-ра екон. наук, проф. А. П. Наливайка]. – К. : КНЕУ, 2013. – 454 с.
10. **Портер М.** Конкуренція / Пер.с англ. / М. Портер. – М. : Издательский Дом «Вильямс», 2003. – 496 с.
11. Управление знаниями в инновационной экономике : учебник / Под ред. Б. З. Мильнера. – М. : Издательство «Экономика», 2009. – 599 с.
12. **Barney J. B.** Firm resources and sustainable competitive advantage / J. B. Barney // Journal of Management. – 1991. – № 17. – P. 99 – 120.
13. **Edvinsson L.** Some perspectives on intangibles and intellectual capital 2000 // Journal of Intellectual Capital. Vol. 1, No. 1, 2000, pp.12 – 16.
14. **Grant R. M.** The knowledge-based view of the firm: implications for management practice, Long Range Planning, Vol. 30, 1997.
15. **Penrose E. T.** 1959/1995. The Theory of the Growth of the Firm / E. T. Penrose. 3rd ed. Oxford University Press, Oxford.
16. **Michael Porter.** What Is Strategy? / M. Porter // Harvard Business Review, 1996, November/December, p. 61 – 78.
17. **Teece D. J.** Firm organization, industrial structure and technological innovation / D. J. Teece // Journal of Economic Behavior and Organization. – 2001. – 224 p.

18. Wernerfelt B. A resource - based view of the firm: Ten years after/ B. Wernerfelt // *Strategic Management Journal*. – 1984. – № 16 (3). – P. 171 – 174.

REFERENCES

Baulina, T. V. "Derzhavna polityka formuvannya intelektualnoho kapitalu v konteksti modernizatsii natsionalnoho hospodarstva" [Public policy formation of intellectual capital in the context of the modernization of the national economy]. *Avtoref. dys. . . d-ra ekon. nauk: 08.00. 03*, 2011.

Barney, J. B. "Firm resources and sustainable competitive advantage". *Journal of Management*, no. 17 (1991): 99-120.

Edvinsson, L. "Some perspectives on intangibles and intellectual capital 2000". *Journal of Intellectual Capital*, vol. 1, no. 1 (2000): 12-16.

Grant, R. M. "The knowledge-based view of the firm: implications for management practice". *Long Range Planning*, vol. 30 (1997).

Hrebeshkova, O. M., and Shymanska, O. V. "Dilova reputatsiia iak stratehichniy aktyv kompanii" [Business reputation as a strategic asset]. *Stratehiia rozvytku Ukrainy (ekonomika, sotsiologhiia, pravo)*, no. 1-2 (2007): 493-502.

Hrebeshkova, O. M., and Shevchuk, N. V. "Kapitalizatsiia znan iak stratehichnoho aktyvu pidpriemstva: metodolohichniy aspekt" [Capitalization of knowledge as a strategic asset of the enterprise: a methodological aspect]. *Vcheni zapysky*, vol. 1, no. 14 (2012): 106-114.

Miroshnyk, R. O., and Sorochak, O. Z. "Metodyka pozytsiivuvannya mashynobudivnykh pidpriemstv u matrytsi «nemateryalni aktyvy – innovatsiina aktyvnist»" [Method of positioning machine-building enterprises in the matrix "intangibles – innovation activity"]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy mashynobudivnoi haluzi: problemy teorii ta praktyky*, no. 3 (11) (2010): 101-116.

Nalyvaiko, A. P., Reshetniak, T. I., and Yevdokymova, N. M. *Stratehiia pidpriemstva: adaptatsiia orhanizatsii do vplyvu svi-tovykh suspilno-ekonomichnykh protsesiv* [Business Strategy: Adapting organizations to leverage global socio-economic processes]. Kyiv: KNEU, 2013.

Oliinyk, A. V., and Shatska, V. M. *Informatsiini systemy i tekhnolohii u finansovykh ustanovakh* [Information systems and technology in financial institutions]. Lviv: Novyi Svit-2000, 2006.

Oleksyuk, O. I. "Rezultatyvnist diialnosti pidpriemstva" [The performance of the enterprise]. *Avtoref. dys. . . d-ra ekon. nauk: 08. 00. 04*, 2009.

Pitelis, Kh. N. "Transnatsionalnaia korporatsiia" [Transnational Corporation]. http://www.cfin.ru/management/finance/transnational_firm.shtml

Porter, M. *Konkurentsiia* [Competition]. Moscow: Viliams, 2003.

Penrose, E. T. 1959/1995. *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press.

Porter, M. "What Is Strategy?". *Harvard Business Review* (1996): 61-78.

Teece, D. J. "Firm organization, industrial structure and technological innovation". *Journal of Economic Behavior and Organization* (2001): 224.

Upravlenie znaniiami v innovatsionnoy ekonomike [Knowledge management in the innovation economy]. Moscow: Ekonomika, 2009.

Verba, V. A. "Systematyzatsiia aktyviv pidpriemstva: stratehichniy aspekt" [Systematics of assets: the strategic aspect]. *Ekonomika: problemy teorii i praktyky*, vol. II, no. 220 (2006): 493-502.

Wernerfelt, B. "A resource – based view of the firm: Ten years after". *Strategic Management Journal*, no. 16 (3) (1984): 171-174.