

К. А. Андрющенко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки підприємства,
ДВНЗ "Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана"

КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

K. Andriushchenko,
candidate of economic sciences, associate professor, associate professor of department of economy of enterprise,
SHEI "Vadim Hetman Kyiv National Economic University"

COMPETITIVE STRATEGY FUNCTIONING OF THE INTELLECTUAL CAPITAL OF THE COMPANY

Створення та ефективне використання інтелектуального капіталу та його компонентів як якісно нового економічного ресурсу з урахуванням його властивостей дозволяють державі вирішувати ряд проблем. Саме тому основними цілями держави є залучення в господарський обіг об'єктів інтелектуальної власності та інших результатів науково-технічної діяльності, згідно з розпорядженням Уряду України є: підвищення рівня та якості життя населення на основі розвитку виробництва конкурентоспроможної вітчизняної продукції (робіт, послуг) з високими технічними і споживчими характеристиками; прогресивні структурні перетворення в галузі матеріального виробництва; підвищення експортного потенціалу української економіки; створення нових робочих місць; розширення на цій основі бази оподаткування; забезпечення оборонної, технологічної, економічної та екологічної безпеки України.

Пріоритетними для держави є розробки, що містять охороноздатні об'єкти інтелектуальної власності, і інші результати науково-технічної діяльності, що забезпечують найбільшу соціально-економічну ефективність і реалізацію зазначених основних цілей, а також вирішення завдань зміцнення обороноздатності країни.

Зниження витрат досягається також у результаті впливу ряду факторів. Досить потужним фактором у розвитку масового виробництва відіграють витрати на наукові та дослідно-конструкторські роботи, оскільки, як правило, через їх значний розмір, їх може здійснювати лише значні за розміром фірми. Здійснення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт економічним суб'єктом залежить від рівня розвитку інтелектуального капіталу. Важливу роль у цьому процесі, безумовно, відіграє людський компонент. Проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт можливо лише високо професійним персоналом з певним рівнем знань, умінь, навичок, досвіду, здібностей. Воно також залежить від наявності певних інформаційних систем, фінансових відносин, можливостей компанії по використанню своїх ресурсів і технологій (структурний капітал), системи надійних відносин з іншими економічними суб'єктами, ліцензійних та інших договорів (клієнтський капітал).

Creation and effective use of intellectual capital and its components as a qualitatively new economic resource considering its features allow the state to solve a number of problems. That is why the main goals of the state is engaging in economic turnover of intellectual property and other results of scientific and technological activities, according to the order of the Government of Ukraine: raising the level and quality of life through the development of competitive domestic products (works, services) with high technical and consumer characteristics; progressive structural changes in material production; increase the export potential of the Russian economy; job creation; expansion of the basis of the tax base; ensuring defense, technological, economic and environmental security of Ukraine.

The priority for the state is developing, containing ohoronozdatni intellectual property, and other scientific and technological activities that provide the most socio-economic efficiency and implementation of basic objectives and meet the challenges of strengthening the defense of the country.

Cost reduction is achieved as a result of the impact of several factors. Pretty powerful factor in the development of mass production costs play a research and development work, because, as a rule, because of their large size, they can carry only large-sized firms. Implementation of research and development work stakeholders depend on the level of intellectual capital. An important role in this process, of course, plays a human component. Carrying out research and development work is possible only highly professional staff with a certain level of knowledge, skills, experience and abilities. It also depends on the availability of certain information systems, financial relations, opportunities for the use of their resources and technology (structural capital) systems, robust relations with other economic entities, licensing and other agreements (client assets).

Ключові слова: конкурентна стратегія, інтелектуальний капітал, диференціація продукції, структурний капітал, клієнтський капітал, вартість компанії.

Key words: competitive strategy, intellectual capital, product differentiation, structural capital, client capital value of the company.

ВСТУП

Створення та ефективне використання інтелектуального капіталу та його компонентів як якісно нового економічного ресурсу з урахуванням його властивостей дозволяють державі вирішувати ряд проблем. Саме тому основними цілями держави є залучення в господарський обіг об'єктів інтелектуальної власності та інших результатів науково-технічної діяльності, згідно з розпорядженням Уряду України є: підвищення рівня та якості життя населення на основі розвитку виробництва конкурентоспроможної вітчизняної продукції (робіт, послуг) з високими технічними і споживчими характеристиками; прогресивні структурні перетворення в галузі матеріального виробництва; підвищення експортного потенціалу української економіки; створення нових робочих місць; розширення на цій основі бази оподаткування; забезпечення оборонної, технологічної, економічної та екологічної безпеки України.

Пріоритетними для держави є розробки, що містять охороноздатні об'єкти інтелектуальної власності, і інші результати науково-технічної діяльності, що забезпечують найбільшу соціально-економічну ефективність і реалізацію зазначених основних цілей, а також вирішення завдань зміцнення обороноздатності країни.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

На сьогоднішній день в Україні питання щодо сутності і структури інтелектуального капіталу є дискусійними, в наявних дослідженнях недостатньо обґрунтована концепція його формування і розвитку. Серед вітчизняних науковців окремі аспекти інтелектуального капіталу висвітлені в працях О. Бервено, О. Бутнік-Сіверського, І. Журавльової, С. Ілляшенко, О. Кендюхова, О. Лапіна, Н. Маркової, О. Стрижак, С. Легенчук, А. Чухно. Більшість дослідників розглядає макроекономічні проблеми функціонування ІК, в контексті результатів зарубіжних досліджень.

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

Постановка задачі є обґрунтування необхідності формування конкурентної стратегія функціонування інтелектуального капіталу на підприємстві на основі системи його економічної діагностики.

РЕЗУЛЬТАТИ

Крім цього, необхідно відзначити, що яку б конкурентну стратегію не вибрала б фірма, особливу роль у досягненні її цілей гратимуть компоненти інтелектуального капіталу. Розглянемо існуючі конкурентні стратегії і роль інтелектуального капіталу в їх реалізації.

1. Віолентна стратегія. Дана конкурентна стратегія характерна для компаній, сфера діяльності яких лежить у сфері великого, стандартного виробництва товарів або послуг. Перевага фірм — віолентов полягає в тому, що виробництво нових продуктів (структурний капітал як наслідок функціонування людського капіталу) може бути здійснено більш ефективним способом і з меншими витратами на відміну від виготовлення невеликих партій сильно відрізняються один від одного товарів, в перевагах від широкомасштабних наукових досліджень (прояв людського капіталу), розвиненою збутової мережі і великих рекламних компаніях (клієнтський капітал як результат діяльності людського капіталу) [4, с. 65].

Сутність даної стратегії полягає в тому, що, спираючись на свою гігантську силу, компанія прагне до домінування на ринку, витісняючи з нього конкурентів. Покупці залучаються за рахунок порівнянню дешевизну і добротності (середнього рівня якості) продукції (структурний капітал як результат функціонування людського капіталу). В цілому фірми — віоленти є стрижнем сучасної економіки, оскільки створюють більшу частину валового національного продукту і випускають велику частину промислового продукту.

Успіх великого виробництва віолентов залежить значною мірою від економії на масштабах виробництва, коли із зростанням розмірів підприємства витрати виробництва одиниці продукції знижуються до того моменту, коли буде сформований завдяки людському капіталу оптимальний розмір виробництва.

Даний механізм є результатом діяльності людського капіталу, що здійснює збір інформації, аналіз структурного (обладнання, інформаційні системи, система фінансових взаємин та тощо) і клієнтського (канали збуту, ліцензійні договори та тощо) капіталів. У підсумку здійснюється вибір на користь виробництва певного виду продукції з відходів чи продуктів побічного виробництва, який буде користуватися попитом на ринку.

Таким чином, успіх великого виробництва, що виявляється в економії на масштабах виробництва, — результат ефективного функціонування всіх компонентів інтелектуального капіталу, коли завдяки людському капіталу здійснюється вибір найбільш кращого та ефективного використання ресурсів економічних суб'єктів при сформованому рівні розвитку структурного та клієнтського капіталів, що дозволяють ефективно реалізувати перетворені ресурси. Разом з тим як наслідок зниження витрат виробництва відбувається розвиток людського (якісна зміна його елементів при поглибленні спеціалізації), структурного та клієнтського (створення нових продуктів, формування каналів збуту, укладення договорів та тощо) капіталів [2, с. 65].

Зниження витрат досягається також у результаті впливу ряду факторів. Досить потужним фактором у розвитку масового виробництва відіграють витрати на наукові та дослідно-конструкторські роботи, оскільки, як правило, через їх значного розміру, їх може здійснювати лише значні за розміром фірми. Здійснення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт економічним суб'єктом залежить від рівня розвитку інтелектуального капіталу. Важливу роль у цьому процесі, безумовно, відіграє людський компонент. Проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт можливо лише високо професійним персоналом з певним рівнем знань, умінь, навичок, досвіду, здібностей. Воно також залежить від наявності певних інформаційних систем, фінансових відносин, можливостей компанії по використанню своїх ресурсів і технологій (структурний капітал), системи надійних відносин з іншими економічними суб'єктами, ліцензійних та інших договорів (клієнтський капітал).

Про зростання стійкості волементів свідчить їх значний розмір і завидна стабільність, що також можна пояснити перевагою "першого ходу". У момент їх появи в галузі ринку зазнає незворотні зміни [3, с. 140]. Для того, аби стати волентами і завоювати ринок, фірма повинна запропонувати дещо нове. Дана мета може бути досягнута завдяки інтелектуальному капіталу, компоненти якого служать джерелом оновлення і прогресу компанії, створюючи і поширюючи інновації, реалізуючи стратегічні цілі.

Життєвий цикл волементів залежить від ефективного функціонування інтелектуального капіталу і він може бути описаний такими закономірностями. Нові великі компанії, як правило, найчастіше з'являються в нових галузях або підгалузях, у міжнародних масштабах — у нових, які динамічно розвиваються як результат діяльності насамперед людського капіталу. Організації, які потерпіли невдачу, повільно зміщуються вниз, а потім зникають зовсім в результаті захоплення більш потужними конкурентами. Велике виробництво не може стати дрібним, воно у разі неефективного управління може перейти в інші руки. Молоді компанії не займають місця старих, а стають з ними поруч. Виробничий потенціал втрачають життєздатність корпорацій не втрачається, а вбудовується в систему більш потужних економічних суб'єктів. Оновлення без потрясінь — така форма оновлення у сфері масового виробництва, яка досягається за рахунок формування людським капіталом структурного та клієнтського капіталів, що дозволяють фірмі постійно оновлюватися і прогресувати.

Таким чином, реалізація волементної стратегії є яскравою ілюстрацією функціонування інтелектуального капіталу та його компонентів. Необхідно відзначити, що дана стратегія для українських компаній дуже перспективна, особливо для провідних торгових мереж, а також підприємств сфери послуг, коли економічні суб'єкти праг-

нуть отримувати прибуток за рахунок обороту. Враховуючи потенціал людського капіталу в нашій країні, проблема полягає в його ефективному та раціональному використанні для досягнення поставлених цілей [1, с. 365].

2. Патієнтна стратегія. Дана конкурентна стратегія характерна для вузькоспеціалізованих компаній, що виробляють особливу, незвичайну продукцію (структурний капітал як результат функціонування людського капіталу) для певного, частіше вузького кола споживачів (клієнтський капітал). Ринкова сила таких економічних суб'єктів полягає в тому, що вироблена ними продукція стає певною мірою незамінною для відповідної групи споживачів. Компанії, контролюючи невеликий сегмент ринку, намагаються завоювати максимальну частку цього сегменту, формуючи і розвиваючи клієнтський капітал. Свої доходи і високоякісні товари вони пропонують тим споживачам, яких не влаштує стандартна продукція. Організації прагнуть зосередити свої зусилля на користь саме обмеженим попитом продукції, щоб ухилитися від прямої конкуренції з провідними корпораціями. Вони приносять на ринок різноманітність, оскільки вишукують і активно формують спеціальні потреби, рятуючи економіку від стандарту.

Якщо розглядати можливість застосування даної конкурентної стратегії вітчизняними компаніями, то необхідно відзначити, що вона може зіграти особливу роль у розвитку українського ринку, оскільки закликає не боротися безпосередньо з провідними організаціями, а вишукувати недоступні для тих сфери діяльності, коли завдяки людському капіталу формуються нові і розвиваються існуючі елементи структурного та клієнтського капіталів, що підвищує таким чином шанси в конкурентній боротьбі.

У цілому патієнтна стратегія є однією з найбільш ефективних ліній ринкової поведінки дрібних і середніх фірм, що дозволяють домагатися їм успіху в конкурентній боротьбі не тільки з рівними, але і з найбільш потужними суперниками. Дві її головні складові полягають у ставці на диференціацію продукту, здійснювану структурним капіталом, і необхідність зосередження максимуму зусиль клієнтським капіталом на вузькому сегменті ринку. У випадку з диференційованими продуктами втрати ефективності виробництва протистоїть підвищення ефективності споживання. При спеціалізованому виробництві запас конкурентоспроможності продукції досягається в основному за рахунок високої споживчої цінності, що і дозволяє одночасно збільшити запас конкурентоспроможності (кількісно він дорівнює прибутку споживача від покупки товару і прибутку виробника). Тому виробники особливо зацікавлені в посиленні диференціації продукції і живлять активних заходів у цій сфері. Основними кублами, що породжують диференціацію продуктів, є існуючі між продуктами і послугами відмінності в якості, сервісі і рекламі.

Головним чинником диференціації продукції, безумовно, є саме якість продукції, яка має досить складною і багатовимірною характеристикою, вимірюється багатьма параметрами. Саме тому досить актуальним є вибір пріоритетів серед основних споживчих якостей, що відкривають можливість для широкого розмаїття продуктів, які стають унікальними. Основою для диференціації можуть служити також додаткові споживчі властивості (особливості товару, які надають вплив на легкість, зручність його використання та тощо) [6, с. 75]. Як показує практика, на зрілому і насиченому ринку саме вони багато в чому визначають конкурентоспроможність нових продуктів. Диференціація продуктів

також може бути викликана особливими способами його споживання. В цілому досягнення диференціації продукції досягається за рахунок функціонування людського капіталу. Даний компонент інтелектуального капіталу проводить дослідження клієнтського капіталу, виявляючи нові групи споживачів і їх бажання щодо вироблених компанією товарів. У результаті проведеного аналізу людським капіталом приймається рішення про формування нових або вдосконаленні існуючих споживчих якостей.

Ще одним фактором диференціації є реклама, яка дозволяє проявити приховані в товарі відмінності від аналогічної продукції, адресує продукт певної групи споживачів, сприяє формуванню нових потреб, створює диференціацію продуктів там, де дійсної та істотної різниці між ними немає. В даному випадку в результаті функціонування людського капіталу відбувається створення і розвиток клієнтського капіталу компанії.

Перераховані вище фактори диференціації продукції або послуг враховуються економічними суб'єктами в процесі формування своєї ринкової ніші за допомогою маркетингових досліджень.

Таким чином, диференціація продукції здійснюється завдяки людському капіталу, який удосконалює структурний капітал, який робить вплив клієнтський капітал. У цілому компанії, що дотримуються патієнтна стратегії, роблять ставку саме на клієнтський капітал.

Патенти, уникли поглинання, можуть розвиватися за двома напрямками — стагнація або помірне зростання разом із займаною нішею (прояв недоліку стратегії — обмеженість розміру сегмента ринку), або зміна стратегії і перетворення в крупного віолента (у разі перспективної ринкової ніші та створення масового ринку зі збереженням лідерства, при цьому розміри ресурсів для ривка в масове виробництво і створення нової продукції недостатні) [8, с. 132].

Таким чином, патієнтна стратегія ґрунтується на провідній ролі клієнтського капіталу, що дозволяє вузькоспеціалізованим компаніям збільшувати свою вартість.

3. Комутантна стратегія. Дана конкурентна стратегія переважає при звичайному бізнесі в місцевих (локальних) масштабах. Перевага таких фірм полягає в їх кращій пристосованості до задоволення невеликих за обсягом, а часто і короткочасних потреб певних клієнтів. Розбіжність запитів певних економічних суб'єктів, а також наявність технічної можливості здійснення їх задоволення є основою для використання комутантної стратегії, при якій ставка робиться на структурний капітал. Лише такі компанії готові використовувати кожен можливість для бізнесу, будучи сполучною тканиною економіки. Для них характерна відсутність великих виробничих потужностей, особливих пізнань у вузькій області або науково-технічних напрацювань (людський капітал), тому їм практично байдуже, чим займатися, але при цьому їм досить легко здійснювати різкі зміни сфери комерційної діяльності [5, с. 41]. Підвищена гнучкість таких організацій — джерело їх сили в конкурентній боротьбі. Дух вільного підприємства, постійна націленість на отримання прибутку, готовність вдатися заради її до будь-яких засобів — головні риси комутантної стратегії. Компанії-комутанти з'являються там, де інші підприємства неефективні, де фізично немає місця для інших конкурентів (магазини, заправки), де інші фірми не забезпечують досить індивідуалізованого підходу до споживачів (лікарі, юристи).

Особливість даного виду конкурентної стратегії полягає в тому, що вона приваблива для величезної кількості

організацій. У кількісному відношенні дрібні економічні суб'єкти утворюють найбільший ринковий сектор, концентруючись на задоволення локальних потреб, невеликих за розміром і пов'язаних з обмеженим колом клієнтів. Найбільш яскраво це виявляється в наступних характеристиках локальних потреб територіально відособленому бізнесу місцевого значення, різноманітності, численності, мінливості. Саме це і зумовлює особливості комутантної стратегії, коли компанії повинні уважно стежити за змінами потреб своїх клієнтів (клієнтський капітал), щоб не втратити їх, а в разі зникнення потреби повинні вміти швидко переорієнтуватися на задоволення іншої [9, с. 165]. Тому комутанти повинні бути гнучкими, вміючи перетворювати свої слабкості в силу. Але ця гнучкість повинна бути усвідомленою і дуже агресивно проведеною політикою компанії, яка повинна залишатися невеликою за розмірами.

Разом з тим комутанти володіють низьким ступенем стійкості, оскільки не володіють необхідним набором елементів структурного капіталу для довгого протистояння несприятливого розвитку подій. Але при цьому якщо в такий бізнес легко увійти, то з нього можна легко і вийти, тому можливість зміни виду діяльності — це ще один прояв гнучкості комутантів. У разі якщо компанії вдається розширитися, вона може або підвищити свою ефективність і домогтися зниження середніх витрат (стати віолентами), або виробити ефективну спеціалізацію, що захищає від конкурентів (стати патієнтами), або не змінюватися і стати легкою здобиччю для першого сильного супротивника. Також існує можливість збереження своїх розмірів.

Комутантна стратегія ґрунтується на ефективному використанні потенційних можливостей компанії по використанню своїх ресурсів і технологій (структурний капітал), що дозволяє створювати і підтримувати певну клієнтську базу (клієнтський капітал). При даній стратегії людський капітал в принципі не орієнтований на створення якісно нових видів продукції, робіт, послуг. Він переслідує мету знайти найбільш ефективний шлях по використанню залежних фірмою ресурсів, що дозволяє зберегти певну ринкову нішу. В цілому дана стратегія переважає серед нових українських приватних організацій.

4. Фірми експлеренти. Дана стратегія конкурентної боротьби пов'язана зі створенням нових, а також з радикальним перетворенням старих сегментів ринку, що досягається шляхом ефективного та раціонального формування та використання високопрофесійного людського капіталу. При цьому необхідно зазначити, що для експлерентів характерно не просто вдосконалення існуючих товарів і послуг, а вкрай ризикований, але і надзвичайно вигідний в разі успіху, пошук революційних рішень. Саме ризикований прорив у невідоме, а не передбачуваний поточний науково-технічний прогрес (вотчина великих фірм і спеціалізованих виробників) — доля представників даної конкурентної стратегії. Сильна сторона експлерентів, що досягається завдяки високим кваліфікаційним та мотиваційним якість людського капіталу, пов'язана з випередженням у впровадженні принципів нововведень, коли компанії прагнуть створити принципово новий ринок і витягти максимальні вигоди від початкового та одноосібного присутності на ньому [7, с. 169]. Існування фірм — експлерентів — яскраве свідчення функціонування інтелектуального капіталу, впровадження в реальність продуктів інтелектуальної діяльності.

Відмінна риса компаній експлерентів полягає в наявності високопродуктивного професійного людського капіталу. На чолі таких організацій, як правило, завжди зна-

ходиться людина з характером першопрохідника, і працюють в них однодумці, які поділяють ідею керівника. Експлеренти відрізняються наявністю групи з сильним лідером, яка працює над проривний інновацією. Особлива та мотивація персоналу, оскільки у них набагато сильніше розвинені позаекономічні мотиви (функціональні та особистісні якості людського капіталу), а успіх проекту можна розглядати як єдиний шанс відбутися як підприємця. Саме тому всі переваги першовідкривачів експлерент (швидкість, досягнуте випередження в часі) ґрунтується на ефективному використанні насамперед людського капіталу.

Конкурентні стратегії не є єдиними прихильними для фірми у всьому періоді її діяльності. У міру створення компанії, її функціонування перед нею виникають відповідні проблеми. Рішення їх в результаті ефективного використання інтелектуального капіталу дозволяє міняти конкурентні стратегії. Але в результаті вірного вибору сфери діяльності (задача людського капіталу) компанія це забезпечення собі стійкого положення і достатнього рівня прибутковості, а якщо вона виявиться гнучкою, то може накопичити капітал і збільшити свої розміри (функція структурного капіталу). Укрупнення розмірів без зміни стратегії не може бути успішним, воно виправдовує себе лише в період становлення галузі, оскільки на сучасному ринку завжди присутні конкуренти.

Без наявності переваг, фірма не зможе вижити. Тому для виживання та ефективного розвитку малої організації необхідно стати патієнтам — спеціалізованою компанією, яка може що-небудь робити краще за інших (задача клієнтського капіталу). Патієнт зростає, зміцнюється, займає все більшу частину ринкового сегменту в національних, а можливо і в міжнародних масштабах. Тут фірма стикається з новою проблемою — обмеженим розміром частки ринку. Для подальшого зростання необхідно масове виробництво, але вибір на його користь досить складний. Поза своєї ринкової ніші компанія стає більш вразливою для конкурентів. Перехід до масового виробництва благополучний, якщо обрана спеціалізація перспективна. Так патієнт перетворюється на віолента, який здатний задовольняти своєю продукцією швидко зростаючий попит на яку те масову різновид товарів або послуг. Шлях до віолента можливий і через ризикований шлях проривного науково-технічного прогресу. У разі такого успіху експлерент виявляється на хвилі динамічно зростаючого попиту, перетворюючись на віолента, оскільки жодна галузь економіки не перебуває в стані вибухового зростання. Завжди в певний період настає насичення ринку, тому фірмі необхідно проникати в усі нові галузі, прагнути до заняття домінуючих позицій.

ВИСНОВКИ

Розглянуті вище шляхи розвитку компаній ілюстрація ефективного та раціонального функціонування їх інтелектуального капіталу та його компонентів, коли людський капітал виступає як творець структурного та клієнтського капіталів, що дозволяють економічним суб'єктам здійснити вибір сфери діяльності, організувати бізнес процеси, сформувати і утримувати ринкову нішу, що знаходить відображення в зростанні вартості економічних суб'єктів.

Таким чином, конкурентні переваги, одержувані економічними суб'єктами від формування та введення в господарський оборот інтелектуального капіталу, дозволяють їм ефективно функціонувати на певному сегменті ринку, генеруючи значні грошові потоки, що впливають на вартість компанії.

Література:

1. Дафт Р.Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт; пер. с англ.; 2-е изд. — СПб.: Питер, 2001. — 830 с.
2. Игнат'єва Е.Ю. Менеджмент знаній в управленні качеством образовательного процесса в высшей школе: монография / Е.Ю. Игнат'єва — НовГУ имени Ярослава Мудрого. — Великий Новгород, 2008. — 280 с.
3. Кривицька О.Р. Планування прибутку підприємства при визначенні стратегії його розвитку / О.Р. Кривицька // Фінанси України. — 2005. — № 3. — С. 138—146.
4. Пономаренко В.С. Механизм управления предприятием: стратегический аспект / В.С. Пономаренко, Е.Н. Ястремская, В.М. Луцковский. — Харьков: Изд. ХГУУ, 2002. — 252 с.
5. Разработка сбалансированной системы показателей: методика / Система бизнес-моделирования Business Studio 3.6. — 2011. — 51 с.
6. Kaplan R.S. The Balanced Scorecard — Measures then drive Performance / R.S. Kaplan, D.P. Norton // Harvard Business Review. — 1992. — vol. 70. — N 1. — P. 71—79.
7. Kaplan R. The balanced scorecard: translating strategy into action / Robert S. Kaplan, David P. Norton. — Boston, Mass.: Harvard Business School Press, — 1996. — 322 p.
8. Proctor R. Managerial accounting for business decisions / R. Proctor, N. Burton, A. Pierce. — Harlow, England; New York: Financial Times / Prentice Hall, — 2002.- 367 p.
9. Schragenheim E. Management dilemmas: the theory of constraints approach to problem identification and solutions / E. Schragenheim. — Boca Raton: St. Lucie Press. — 1999. — 209 p.

References:

1. Daft, R. L. (2001), Menedzhment [Management], 2nd ed, Piter, St. Petersburg, Russia.
 2. Ignat'eva, E. Ju. (2008), Menedzhment znaniy v upravlenii kachestvom obrazovatel'nogo processa v vysshej shkole [Management of knowledge in quality management of educational process at the higher school], Yaroslav-the-Wise Novgorod State University, Veliky Novgorod, Russia.
 3. Kryvyts'ka, O. R. (2005), "Enterprise profit planning at determination of strategy of its development", Finansy Ukrainy, vol. 3, pp. 138—146.
 4. Ponomarenko, V. S. Jastremskaja, E. N. and Luckovskij, V. M. (2002), Mehanizm upravlenija predpriatiem: strategicheskij aspekt [The controlling mechanism the enterprise: strategic aspect], The Kharkov state university of economic, Har'kov, Ukraine.
 5. The official site of Documentation Business Studio (2015), "Development of the balanced system of indicators", available at: <http://www.businessstudio.ru/wiki/docs/current/doku.php/ru/bsc/bsc> (Accessed 11 April 2015).
 6. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992), "The Balanced Scorecard — Measures then drive Performance", Harvard Business Review, vol. 70, pp. 71—79.
 7. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996), The balanced scorecard: translating strategy into action, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, United States.
 8. Proctor, R. Burton, N. and Pierce, A. (2002), Managerial accounting for business decisions, Financial Times / Prentice Hall Harlow, New York, England.
 9. Schragenheim, E. (1999), Management dilemmas: the theory of constraints approach to problem identification and solutions, St. Lucie Press, Boca Raton.
- Стаття надійшла до редакції 25.10.2015 р.*